ERICA DHAWAN

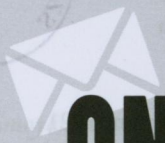
ONLINE TEST BESZÉD

Kapcsolatépítés és bizalom a modern digitális világban

ÉDESVÍZ

X 311498

ERICA DHAWAN



ONLINE TESTBESZÉD

ÉDESVÍZ KIADÓ
BUDAPEST

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
Erica Dhawan / *Digital Body Language*
St. Martin's Press, an imprint
of St. Martin's Publishing Group, USA, 2021

SZTE Klebelsberg Könyvtár
J001359540

Fordította
Osztrogonácz Edit

Szerkesztette
Ács Eleonóra

SZTE Klebelsberg Könyvtár
SZEGED
3.

Copyright © Erica Dhawan, 2021
Hungarian translation © Osztrogonácz Edit, 2021
Hungarian edition © Édesvíz Kft., 2021
Cover design © Édesvíz Kft., 2021

X 311498

Minden jog fenntartva.
A könyv – a kiadó írásos jóváhagyása nélkül – sem egészében,
sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető, semmilyen
formában és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon,
beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet,
bármilyen internetes közlést, a fénymásolást, a rögzítést
vagy az információrögzítés bármely formáját.

ÉDESVÍZ KIADÓ, BUDAPEST
Felelős kiadó Novák András igazgató
Főszerkesztő és műszaki vezető Melher Viktor
Tipográfia Alinea Kft.
Borítót készítette eyelab.dk

Nyomta Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen
Felelős vezető György Géza vezérigazgató

ISBN 978-963-507-229-3

Kimayának és Rohannak, akik arra ösztönöznek,
hogy örökké kíváncsi maradjak.

Rahulnak, aki rendületlenül hisz bennem.

Tartalomjegyzék

Bevezetés 9

ELSŐ RÉSZ

Digitális stíluselemek

1. Mi is az az online testbeszéd 23
2. Miért vagy ilyen stresszes?
   A hatalmi játszmák és a szorongás kezelése 43
3. Mit mondasz *valójában*?
   Hogyan olvass a sorok között 68

MÁSODIK RÉSZ

Az online testbeszéd négy szabálya

4. Látható értékelés
   Ne légy velem tiszteletlen! 105
5. Gondos kommunikáció
   Gondolkodj, mielőtt írni kezdesz! 127
6. Magabiztos együttműködés
   Csapatmunka a digitális korban 153

7. Teljes bizalom
További innovációk együtt, gyorsabban 171

HARMADIK RÉSZ

Online testbeszéd a különbözőségek mentén

8. Nemek
Egy férfi mondta, egy nő mondta, ők mondták 189

9. Generációk
Régi módi, új módi 219

10. Vállalati kultúra
Elveszett jelentés 235

Összefoglaló 255

Függelék: Használati utasítás az online testbeszédhez 259

Köszönetnyilvánítás 285

A szerzőről 287

Jegyzetek 289

Bevezetés

Első könyvem* megjelenése után utazni kezdtem, vállalatokkal és vezetőkkel konzultáltam szerte a világban a huszonegyedik század együttműködési formáinak kérdéseiről. Az volt a célom, hogy segítsek a vezérigazgatóknak és a szervezeteknek megoldást találni a globális, többgenerációs, mátrixalapú és virtuális csapatok irányításának gyakorlati kihívásaira.

Bármerre jártam, mindenütt ugyanazok a kérdések fogadtak: Mit tegyek, hogy a csapatom tagjai kapcsolódjanak egymáshoz és más csapatokhoz? Hogyan érhetem el, hogy a különböző életkorú és munkastílusú dolgozók, akik ritkán találkoznak személyesen, hatékonyan kommunikáljanak egymással? Miért olyan nehéz a bizalom, az elkötelezettség és a kockázatvállaláshoz szükséges önbizalom előmozdítása? És végül, miért tűnik úgy, hogy saját kommunikációm gyakran nem éri el a célját és előre nem látható, aggasztó következményekkel jár?

Minél többet dolgoztam ügyfeleimmel az ilyen jellegű nehézségek megoldásán, annál nyilvánvalóbbá vált, hogy ezeket

* Erica Dhawan (társszerző): *Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence*

ZTE Klebelsberg Könyvtár SZEGED

a problémákat pontosan azok a digitális eszközök okozzák, amelyek az élet más területein segítségünkre vannak. Mivel még mindig nem vagyunk tisztában a vadonatúj digitális eszközeink (e-mail, sms, PowerPoint, Zoom) kommunikációmódosító hatásaival, ezért lépten-nyomon félreértésekkel és konfliktusokkal találkozunk, amelyek aztán szorongás, félelem, bizalmatlanság és üldözési mánia formájában kísértenek minket.

A jó hír az, hogy kommunikációs problémáink egytől egyig megoldhatók, ha figyelmet fordítunk egy olyan készségre, amelyet én online testbeszédnek hívok. Számos vállalatvezetőnek megtanítottam már, hogyan mutassák be az online testbeszédet a csapataiknak, és hogyan építsék be szervezeti kultúrájukba. Figyelemre méltó eredmények születtek. Vezetőknek, HR csapatoknak és coachoknak tartottam képzést arról, hogyan tudják az online testbeszédet beilleszteni vezetői programjaikba. Ezenkívül tanácsokkal láttam el mindenkit, a távegészségügyet használó orvosoktól kezdve az online tanulási platformokat használó professzorokig, ügyvédekig, tanácsadókig és a virtuális értekezleteken részt vevő igazgatókig, azzal kapcsolatban, hogyan is sajátíthatják el ezt a készséget. Az egyik vezető elmondta, hogy az online testbeszédben történt néhány egyszerű változás nemcsak átalakította az egész szervezet kommunikációját, hanem javította a távformában nyújtott ügyfélélményt is. Egy másik ügyvezető arról számolt be, hogy az üzleti utak miatt gyakran van távol a családjától, ám az online testbeszéd segítségével javult a feleségével és gyermekeivel való kapcsolata.

Megmutatom, hogyan segíthet *neked* is az online testbeszéd.

Amikor azt kérdezik, hogyan is indultam el ezen az úton, azt válaszolom: az egész életem erről szól.

Első generációs amerikai vagyok, szüleim indiaiak, így kisebb kerülővel tanultam meg angolul. Pittsburgh mellett nőttem fel egy középosztálybeli negyedben. Szüleim huszonévesen vándoroltak be az Egyesült Államokba, mindketten orvosok voltak, otthon a pandzsábit, egy a hindihez közeli nyelvet beszélték, és csak ritkán szólaltak meg angolul. Anyám és apám rendkívül fontosnak tartotta, hogy két testvérem és én tiszteljük a hagyományos indiai értékeket és szokásokat. A csend az idősebbek iránti tisztelet kifejezése volt, és a hallgatás képessége megbecsült tulajdonságnak számított. Angolul tanulni, jól teljesíteni az iskolában és minden egyéb csak ezek után következhetett.

Az ország fehér népességű, konzervatív részén laktunk, egy külvárosban, így gyermekkorom nagy részét azzal töltöttem, hogy megpróbáltam beilleszkedni. Nem sok lány volt, aki úgy nézett ki, mint én, vagy aki bevándorlók gyermeke lett volna, vagy aki minden este 9-kor ült le vacsorázni a családjával (az indiai családok általában későn esznek). Ugyanakkor szinte semmiféle kötődést nem éreztem India felé. Valahányszor odautaztam, az ottani családom „amerikai születésű unokatestvérként" emlegetett. Indiában kit hívnak az *Ericának*?

Két kultúra között elakadva elindultam önmagam felé.

Sokszor szinte észre sem lehetett venni a jelenlétemet. Az iskolában félénk és csendes voltam, inkább megfigyelő, mint résztvevő. Elképzelhetetlen volt számomra, hogy jelentkezzem vagy hogy bármilyen módom felhívjam magamra a figyelmet. Jól teljesítettem az órákon és a dolgozatoknál, de az óvodától a tizenkettedik osztályig minden rólam szóló értékelésen ugyanaz szerepelt: *Erica beszélhetne többet.*

Kislányként, ahogy a szüleim erős akcentussal beszélt angolja és a saját rossz hindi nyelvtudásom között ingadoztam és a helyemet kerestem, kidolgoztam néhány trükköt, amelyek közül az egyik az emberek testbeszédének megfej-

tése volt. A testbeszéd jelentette a kulcsot a körülöttem lévő idegen világok megértéséhez. Egészen magával ragadott az osztálytársaim jelzéseinek dekódolása, akár a legfinomabb mozdulatoké is. Hangnem, beszédtempó, szünetek, gesztusok. A menő lányok például fejüket magasra tartva, vállukat hátrahúzva járkáltak, szó szerint lenéztek ránk. A nagyobb gyerekek azzal fejezték ki érdektelenségüket, hogy az iskolai gyűlések alkalmával görnyedten ücsörögtek és tekintetük a földre vagy egymás felé fordult, soha nem a felnőtt irányába, aki éppen beszélt. Amikor pedig otthon voltam, a szobámban elrejtőzve bollywoodi filmeket néztem a család régi videómagnóján, és a történet helyett a színészek arcára és kezére koncentráltam (a hindi még mindig idegen volt a számomra). Újra és újra megnéztem egy-egy jelenetet és a színészek nonverbális jelzéseinek megfigyelésével próbáltam megérteni a történetet.

A nonverbális jelek értelmezése rendkívül hasznosnak bizonyult, amikor megtanultam utánozni magabiztosabb társaim testbeszédét, és elkezdtem megfejteni, mit mondhatnak a hindi nyelvű családtagjaim, miközben épp összeráncolják szemöldöküket.

2001. szeptember 11-e után Amerikában gyakorlatilag mindenkit, aki úgy nézett ki, mint én, azonnal gyanakvással kezeltek. Ebben az időben történt, hogy egyik nap apa eljött értem a teniszedzésre a helyi YMCA egyesületbe. Valaki a recepción megijedt és kihívta a rendőrséget, mivel szerinte apám „gyanúsan nézett ki". A következő háromnegyed órában apám a rendőrtisztek kérdéseire válaszolt és udvariasan elmagyarázta, hogy kardiológusként dolgozik a közeli kórházban. Néztem, ahogy egy asztal mögött ül és türelmesen, közvetlen szemkontaktussal, nyitott tenyérrel beszél a tisztekkel, jelezve az irántuk való tiszteletet és jelét adva annak is, hogy érti, miért történik mindez. A kipirult arcáról azt is megállapítottam, hogy zavarban van. Néhány

hónappal később apám az éves jövedelmének jelentős százalékát adományozta a Szeptember 11. Alapítványnak.

Emlékszem, mennyire haragudtam a rendőrökre, de apámra is. Hogyan tudott kedvesen reagálni arra, amit én faji profilalkotásnak és tudatlanságnak gondoltam? Apám ekkor türelmesen azt kérdezte testvéreimtől és tőlem, nem lenne-e jobb megtudni, hogy mások mit gondolnak és éreznek ahelyett, hogy felháborodással vagy indulattal reagálnánk? Megnézni, hogy mi hogyan éreznénk magunkat az *ő helyükben*? Fordulópont volt számomra az a nap, elkezdtem gondolkodni azon, hogy az emberek hogyan fejezik ki az empátiát a testbeszédükkel és hogy ez milyen eredményre vezet.

A nonverbális kommunikáció iránti érdeklődésem a főiskolán is folytatódott, ahol minden könyvet elolvastam a témáról, amit csak lehetett. Később, amikor elkezdtem nyilvános beszédet tanítani, jó hasznát láttam ennek a sok tanulásnak. Az a képességem, hogy megértettem és osztályozni tudtam a jeleket és jelzéseket, illetve az ebből fakadó magabiztosság hozzásegített a gyakornoki munkák, majd később a szinte elérhetetlen munkalehetőségek megszerzéséhez. Mindezt apám véleménye ellenére, mely szerint az indiai amerikaiak nem járhatnak sikerrel az üzleti életben, és inkább egy olyan foglalkozásra kellene összpontosítanom, mint az orvostudomány vagy a mérnöki munka, ahol az indiaiak már *bizonyítottak*. De kitartottam, és úgy tűnt, megérte.

A testbeszédről szóló mélyebb ismereteim elég magabiztossá tettek ahhoz, hogy a vezetésről tartsak előadásokat, kezdetben végzős hallgatóként, majd később a Harvard és az MIT oktatójaként. Mindez arra ösztönzött, hogy még harmincéves korom előtt elindítsam saját vállalkozásomat, amely a kezdeti *mi lenne, ha?* ötletből egy globális vállalattá nőtte ki magát, annak ellenére, hogy fogalmam sem volt, mit csinálok, nem volt médiatapasztalatom és nem voltak befektetőim vagy kapcsolataim. Mire föleszméltem már globális

vezetőket szólítottam meg a Világgazdasági Fórumon, interjút készítettem a *Good Morning America* műsorvezetőjével, Robin Robertsszel, a vezérigazgatók és felsővezetők „keresett" kulcsfontosságú előadójává váltam és huszonegyedik századi együttműködési készségeket tanítottam több ezer vezetőnek többféle iparágban, számos vállalatnál és országban.

Mindezt egyáltalán nem dicsekvésnek szánom! Remélem, már egyértelmű, hogy amit a „szakterületemnek" nevezek, az a félénk, szerény kezdetekre vezethető vissza. Sokat lehetne mesélni arról, hogy milyen visszahúzódónak lenni, félni a jelentkezéstől a tanórán, és iskola után egyedül bollywoodi filmeket nézni a sötétben. A lényeg az, hogy egész életemben hittem, ahogy sokan mások is, hogy az empátia és a bizalom lényege nem abban áll, *amit* mondunk, hanem *ahogy* mondjuk, és abban, hogy milyen gyakran tesszük fel a kérdést: Vajon szavaink jelentése valóban átgondolt és egyértelmű? A mások és a saját testbeszédem tanulmányozása sok mindenre megtanított, bár a gyakorlati alkalmazást elég sok sikeres és sikertelen próbálkozás előzte meg, esetemben többnyire inkább sikertelen.

A saját káromon tanultam meg, hogy a rossz testtartás és a lagymatag kézfogás rossz benyomást tesz a leendő munkaadókra. Az egyik tanárom szerint a hajtincseim ideges csavargatása elárulja, mennyire bizonytalan vagyok. Én pedig felismertem, hogy a vizsgáztató szorosan összepréselt ajkáról vagy megfeszült orrlyukairól leolvashatom, hogy a vizsgám sikeres volt-e, vagy sem. Előadóként rá kellett jönnöm, hogy a siker és a kudarc közötti különbség abban rejlik, hogy megértem-e, mit akar a közönség, és ehhez igazítom-e az üzenetemet.

Egyszer, még pályafutásom elején, fontos előadást kellett tartanom egy nagy közönség előtt, céges ügyvédeknek. Hétvége volt és a képzésük negyedik napja. Nem meglepő, hogy fáradtak voltak, nyűgösek és közönyösek. Néhány ember

kimondottan ellenségesnek tűnt. Mások lehuppantak a székükre, fejüket félrefordították, és folyton az órájukat nézték. Nem akartak meghallgatni egy újabb előadást, legkevésbé egy olyat, amelyik az együttműködés előnyeiről szól. Testbeszédük szinte könyörgött: *Nem kérek egy újabb okfejtést.*

Ekkor stratégiát váltottam. Levettem a magassarkúmat, leültem a színpad szélére, és félretettem a szokásos bemutatkozásomat. „Beszéljenek arról, amit most éreznek – mondtam. – Fáradtság, feszültség, unalom, várakozás, düh, és még ki tudja mi..." Egy pillanat alatt megváltozott a hangulat a teremben. Már nem a közönséghez beszéltem, hanem *velük* beszélgettem. Mindenki oldódni kezdett, ellazult, mosolygott, nevetett. A tervezett előadásom abban a légkörben garantált kudarc lett volna, ám így egy órát töltöttünk együtt valódi kapcsolódással, igazi beszélgetéssel.

Az elkövetkező néhány évben elkezdtem megfejteni a közönség testbeszédét, és ezt a mai napig is csinálom. Az üres arckifejezés azt jelenti, hogy túl gyorsan haladok, lassítanom kell. A keresztbe tett kar védekezést vagy haragot sugall. Magamról pedig tudom, hogy a túlzott gesztikulálás vagy a hajam túlzott igazítása a saját bizonytalanságomat mutatja.

Ezzel eljutottam néhány évvel ezelőttig, amikor egyik történetet a másik után hallgattam, amelyek mind ugyanarra a témára összpontosítottak: *a rossz munkahelyi kommunikációra.*

Mint mondtam, vitaindító beszédeket tartottam, ügyfelekkel konzultáltam szerte a világon, és azt tanítottam az embereknek, hogyan tudnak jobban együttműködni a munkájuk során. Szinte mindenki ezekre a kérdésekre kereste a válaszokat: „Hogyan tudnánk gyorsabban fejlődni úgy, hogy kiaknázzuk a digitálisan magasan képzett alkalmazottak szakértelmét, miközben megtartjuk a tapasztalt munkaerőket, akik megrekedtek egy ponton?" „Hogyan tudom elérni, hogy ez a két csoport valóban együttműködjön?"

Az ügyfeleim és a hallgatóság közül egyre többen fejezték ki a munkájuk során folytatott kommunikációval kapcsolatos félelmüket, szorongásukat és paranoiájukat. A vezetők azt tették, amit mindig is tettek, például támogató, biztató üzeneteket küldtek a kollégáiknak és a csapatuknak, de ezeket az üzenetet a kollégák egyre inkább félreértették, másképp értelmezték vagy meg sem hallották. Pedig ezek a vezetők nem voltak buták és a szociális készségeik is rendben voltak, sokan közülük élen jártak a modern vállalati kultúrák kiépítésében.

Ahogy egyre inkább belemélyedtem a kapott válaszokba, úgy tűnt, a kommunikáció *értelmezése* okozza a legtöbb problémát egy adott munkahelyen. Vagyis az a tény, hogy egy barátságos és lényegre törő üzenet a címzett olvasatában dühösnek vagy neheztelőnek tűnhet, tönkreteheti az elköteleződést, az innovációt és a legjobb munkaerők elvesztéséhez is hozzájárulhat.

Ezt a problémát szemléltette egy találkozóm az ügyfelemmel, a Johnson & Johnson egyik vezetőjével, hívjuk most Kelsey-nek, aki kemény visszajelzéseket kapott a csapatától néhány morális kérdést illetően. Kelsey teljesítményértékelésében a főnöke megjegyezte, hogy „kevésbé empatikus". Amikor Kelsey-vel először találkoztunk és beszélgetni kezdtünk, külön figyelmet fordítottam az alacsony empátia szokásos, egyetemes jellemzőire: mások igényeinek meg nem értése, hiányos ismeretek a testbeszédről és annak használatáról, a figyelemmel hallgatás képességének és az elmélyült kérdések felvetésének hiánya stb. Nem értettem a dolgot, hiszen láttam, hogy Kelsey *fantasztikus* empátiás képességekkel rendelkezik. Nyugodtnak éreztem magam a társaságában, testbeszéde tiszteletet és megértést mutatott, mélyen és figyelmesen hallgatott. Mi lehetett itt a baj?

A válasz nem Kelsey-ről szólt, hanem a mai, erősen technikai hátterű munkahelyekről. Nem az empátiás készségek *hiányáról* volt itt szó; Kelsey, mint majdnem mindenki, akivel

addig tanácskoztam, már nem tudta, *mit jelent* az empátia egy olyan világban, ahol az online kommunikáció érthetetlenné tette a korábban egyértelmű jeleket, jelzéseket és normákat. Hangszín? Látható testbeszéd? Ezek a dolgok már nem működnek. A digitális világ újfajta testbeszédet kívánt meg. A probléma az volt, hogy senki sem tudta, *miből is áll* ez a fajta testbeszéd.

Kelsey például úgy gondolta, hogy mindenkinek jót tesz azzal, ha rövidre szabja az e-mailjeit, de a csapata ezt hidegnek és kétértelműnek találta. Kelsey az utolsó pillanatban, magyarázat nélkül küldött ki meghívókat, amit csapattársai tiszteletlenségnek éreztek, mintha Kelsey napirendje fontosabb lenne, mint az övék. A stratégiai prezentációk során Kelsey gyakran ránézett a telefonjára, amit mások úgy értelmeztek, hogy máshol jár az esze.

Kelsey *online* testbeszéde ilyen szempontból katasztrofális volt. Pont azt az egyértelműséget vesztette el, amely akkor valósul meg, amikor a kollégák (és általában az emberek) fizikai testbeszéd révén kapcsolódnak egymáshoz.

Rájöttem, hogy a testbeszéd megértését újra kell definiálni a mai munkahelyek számára. Ma mindannyian „bevándorlók" vagyunk, akik új kultúrát és nyelvet tanulnak, csak mindez most az online térben történik. Jó vezetőnek lenni ma annyit jelent, hogy nemcsak tisztában vagyunk mások jelzéseivel és jeleivel, hanem hogy elsajátítjuk ezt az új, húsz évvel ezelőtt még nem létező online testbeszédet is, amelyet ma az emberek olyan rosszul „beszélnek", mint én gyerekként a hindi nyelvet.

Ez volt a nagy titok: időnként, azaz *legtöbbször,* az emberek nem tudták értelmezni az e-mailek, sms-ek, konferenciahívások során kapott üzenetek mögött rejlő hangnemet. Illetve, azzal sem voltak teljesen tisztában, hogy mások hogyan fogadják az ő üzeneteiket. Ez több mint egyszerű malőr vagy kellemetlenség. Lássuk be, az új kommunikációs eszkö-

zeink komoly problémákat okoznak – *a technológia nagyon kényelmetlen tud lenni!* A munka és a döntéshozatal lelassult. A csapatok széthullottak. Az alkalmazottak motiválatlanok, bizalmatlanok, bizonytalanok és paranoiások lettek.

Úgy tűnt, hogy a félreértett „online testbeszéd" – vagy inkább az általánosan elfogadott szabályok hiánya – komoly problémákat okoz az egész világon: a munkahelyeken, közösségekben és még a családokban is. Mindenki tudott ezekről a problémákról, de egy-egy kis történeten kívül senki sem beszélt róluk. Mindannyian megtanultunk írni-olvasni, némelyikünk jobban, mint mások (mondja az a lány, aki még emlékszik arra a napra, amikor az iskolában George Orwell *Állattfarm*jának hangos olvasása közben a „különös" szót „küllőn-ősnek" olvasta, amit az osztálytársai aztán folyton felemlegettek), de nem volt használati útmutató arról, hogyan kell elolvasni a jeleket és jelzéseket egy digitalizált világban. Így a munkahelyeken az emberek órákat vagy napokat töltenek szorongva, nyugtalanul, bizonytalanságban.

Én sem voltam ebben jedi mester. Egész reggeleket elpazaroltam arra, hogy újra és újra elolvassak egyetlen e-mailt, és megpróbáljak rájönni, hogy mit jelent a 'pont, pont, pont' vagy az egyszavas kérdés: *Ötletek?* Hallottam, hogy barátságok mennek tönkre WhatsApp beszélgetések során. Mi a helyzet a „lájkkal" a Facebookon vagy az Instagramon egy olyan kollégától, aki már kétszer nem vette fel neked a telefont? (Ezzel azt akarja mondani, hogy: „Sajnálom"? Ez volt a bevezető ahhoz, hogy most ő fog hívni, vagy csak letesztelte, hogy áll-e a barátság? Esetleg ez annak a jele, hogy ti ketten ezentúl kizárólag a közösségi médián keresztül kommunikáltok? Mit *jelentett* ez? Valamit? Semmit?) Mi a helyzet azzal az ügyvezetővel, aki minden e-mailt a *Köszönöm* aláírással zár le. *Ez* egyértelmű? Első látásra biztosan, de akkor miért tűnik úgy a kollégái számára, hogy nem őszinte és nem hiteles?

Szívből hiszem, hogy a legtöbb ember jószándékú, csak nem tudja, *hogyan* fejezze ki a szándékait.

Hogyan állíthatjuk vissza a valódi bizalmat és kapcsolatot függetlenül attól, hogy közel vagy távol vagyunk egymástól? Válasz: a modern digitális világban megvalósuló egyértelmű kommunikációról szóló használati utasítással. Ahhoz, hogy azt kommunikáljuk, amire valójában gondolunk, részletesen meg kell értenünk a mai jeleket és jelzéseket, és finomítanunk kell érzékenységünket a szavakkal, jelentésárnyalatokkal, célzásokkal, humorral és az írásjelekkel kapcsolatban, amelyekről eddig úgy gondolkodtunk, hogy a hivatásos írók világához tartoznak.

Ne gondold, hogy az írás elhanyagolható terület vagy lényegtelen készség. Arra a kérdésre, hogy mit tehetnek a legjobb befektetési szakemberek a karrierjük érdekében, Julie Sweet, az Accenture globális vezérigazgatója így válaszolt: „Fejlesszen ki kiváló kommunikációs készségeket."[1] Sweet hozzátette, hogy bármely alkalmazott, még egy junior szintű is, jelentősen növelheti saját értékét azzal, hogy „érthetően összefoglalja a találkozót... összeállít egy prezentációt, és olyan e-maileket küld, amelyek valóban figyelemre méltóak és lényegretörőek".[2] Sokan beszéltek a kiemelkedő prezentációhoz vagy a nyilvános beszédhez szükséges készségek fejlesztéséről, de Julie Sweet látta a jövőt, amelyben egy „puhának" tartott készség (*soft skill*), a jó kommunikáció, különösen az írásbeli kommunikáció, lényeges versenyelőnyt jelent.

Hogy néz ki a jó online testbeszéd működés közben? Ez azt jelenti, hogy soha ne feltételezzük, hogy a saját digitális szokásaink (pl. minden e-mail megválaszolása 30 másodpercen belül, vagy a hangpostánk meghallgatása) mások számára is egyértelműek. Szánjunk néhány másodpercet arra, hogy megvizsgáljuk, vajon mondataink, szavaink vagy akár az írásjelek világosak-e mások számára. Azaz, figyeljük meg tu-

datosan az általunk küldött jeleket és jelzéseket, ellenőrizzük őket rendszeresen és tanuljunk belőlük.

A kezedben tartott könyv azokat a jeleket és jelzéseket fejti meg, amelyek elárulják, kiket hallgatnak meg valójában, kik kapják az elismeréseket és mi történik a folyamatosan változó világunkban. Ez a könyv egy praktikus használati utasítás arra, hogyan kommunikáld a gondolataidat, hogyan kezeld az emberi kapcsolataidat, hogyan mondd el, amit igaznak hiszel és hogyan építs ki bizalmat a tőled nagyon különböző emberekkel. A következő oldalakon egyszerű stratégiákat fogok bemutatni, amelyek segítenek neked és csapatodnak abban, hogy megértsétek egymást és hogy felszámoljátok az e-mailekből, videótalálkozókból, csevegésekből, sőt az élő találkozókból fakadó zavart, frusztrációt és félreértéseket. Küldetésemnek érzem, hogy segítsek neked intellektuálisan, érzelmileg, személyesen és szakmailag is közelebb kerülni másokhoz, és megbízható, őszinte vezetőként kiteljesedni, függetlenül minden távolságtól.

ELSŐ RÉSZ

Digitális stíluselemek

1. FEJEZET

Mi is az az online testbeszéd?

Már három éve együtt jártak, amikor egy alkalommal smsben kezdtek el veszekedni. A vita órákig tartott, oda-vissza írogattak, míg egy pillanatban, csalódottan és fáradtan, Laura felcsattant: *Akkor végeztünk?*

Azt hiszem, válaszolta Dave.

Laura megsemmisült. Másnap beteget jelentett, és a következő 24 órát azzal töltötte, hogy elsírta bánatát a barátainak, régi fényképeket nézegetett és bőgött. Másnap este Dave elment hozzá. Laura kisírt szemmel nyitott ajtót.

„Elfelejtetted, hogy vacsorát terveztünk mára?" – kérdezte Dave. „Azt mondtad, hogy vége" – mondta Laura. „Úgy értettem, hogy a *vitának* van vége – válaszolta Dave –, nem úgy, hogy a *kapcsolatunknak*."

Jaj.

Legtöbbünknek volt már ilyen levélváltása (még ha talán nem is ennyire drámai); a kommunikációnk sokszor nagyon zavaros és tele van utalásokkal, amelyeket aztán napokig értelmezgetünk.

Most tegyük át ugyanezt a dinamikát egy átlagos munkahelyre.

Jack, egy középvezető, kap egy e-mailt a főnökétől. Az utolsó mondat így szól: *Ez rendben lesz.* Jack szorongani kezd. A mondatzáró pont mintha uralná a képernyőt, egy

fekete pötty, egy miniatűr bomba, halálos, kétértelmű és Jack szerint egyenesen rosszalló. *Elcseszte*m? Vagy Jack egyszerűen csak túl sokat agyal ezen? És ha *mégsem*, hogyan dolgozhat egy olyan főnöknek, aki ennyire figyelmen kívül hagyja a mondatvégi pont következményeit?

Nézzünk egy másik példát: egy pozitív, lelkes női vezető New Yorkban megkapja a dallasi székhelyű csapat vezetését. Sam, egy fiatal srác a csapatból néhány hónappal később New Yorkba repül, hogy először találkozzon a főnökével. Egy hosszabb beszélgetés után a főnök megkérdezi: „Szóval mi volt az első benyomásod rólam?" Sam habozik, majd beismeri, hogy sajnos nem túl sok jót gondolt róla. Szerinte a kommunikációja túlságosan száraz és lényegre törő volt, és emiatt ő úgy érezte, hogy a főnöke barátságtalan, visszafogott és távolságtartó. Személyesen azonban ennek pont az ellenkezője jellemezte. Akkor hát miért érezte így? Samnek be kellett vallania, hogy azért, mert a főnök nem használt rövidítéseket és felkiáltójeleket.

!!!!!!!!

Amikor az írásjelek és a rövidítések a bizonytalanság, önbizalomhiány, szorongás, düh, öngyűlölet és bizalmatlanság érzését váltják ki bennünk, biztosak lehetünk abban, hogy ismeretlen területeken járunk.

Deborah Tannen, a Georgetown Egyetem nyelvészprofesszorának könyvein nőttem fel, és az évek során újra és újra elolvastam a műveit. 1990-ben jelent meg a *Párbeszéd** című könyve Nem én voltam az egyetlen, *mindenki* Tannen könyvét olvassa. Azt elemezve, hogy miként beszélünk egymással

* Deborah Tannen: *Párbeszéd.* Ford.: Vargha Dániel. Budapest, Nyitott Könyvműhely, 2009

utalások, közbevágások, a szünetek, a humor és a tempó segítségével, a *Párbeszéd* uralta a közbeszédet, négy évig volt a *New York Times* bestsellerlistáján és 30 nyelvre fordították le.

Nem kell nyelvésznek lenni ahhoz, hogy felismerjük, a mai kommunikáció bonyolultabb, mint valaha. Miért? Nos, Tannen szinte kizárólag szemtől szembeni interakciókban tanulmányozta a testbeszédet. Munkája a nyelvészetből, a nemek tanulmányozásából és az evolúcióbiológiából építkezik, de ugyanakkor abból is, amit mi, emberek közvetítünk, amikor összefonjuk a karunkat, elfordítjuk a tekintetünket, vagy éppen pislogunk. Még Tannen sem tudta megjósolni, hogy kapcsolataink többsége mára virtuális formát ölt. A kortárs kommunikáció minden eddiginél jobban támaszkodik arra, *hogyan* mondunk valamit, és kevésbé arra, *amit* mondunk. Vagyis, ez az online testbeszédünk. Az internet megjelenésével mindenkinek lett egy pódiuma és egy mikrofonja, de senkinek nem mondták meg, hogyan kell ezeket használni. Mindannyian menet közben tanultuk meg a dolgokat, és az elkövetett hibák komoly következményekkel jártak az üzleti életben.

Manapság nem beszélünk vagy beszélgetünk, inkább leírjuk a mondandónkat.

Az sms-ek, e-mailek, azonnali üzenetek és a videóhívások végső soron a kommunikáció vizuális formái. Mindegyikünknek különböző elvárásai és elképzelései vannak azzal kapcsolatban, hogy helyénvaló-e sms-t vagy e-mailt küldeni, mikor kell videóhívás közben a kamerába nézni, mennyi ideig kell várni, amíg visszaírunk valakinek, és hogyan kell online köszönetet mondani vagy bocsánatot kérni, anélkül, hogy felületesnek vagy hamisnak tűnnénk. Szóhasználatunk, válaszidőnk, videótalálkozási stílusunk, e-mailes

elköszönésünk, sőt e-mail-aláírásaink is olyan benyomásokat tehetnek, amelyek javíthatják vagy tönkretehetik a legszorosabb munkahelyi kapcsolatainkat (nem is beszélve a személyes életünkről).

Ma a csapatok közötti kommunikáció nagyjából 70 százaléka virtuális. Naponta körülbelül 306 milliárd e-mail megy ki világszerte, az átlagember napi 30 e-mailt küld és 96-ot kap[1]. A *Journal of Personality and Social Psychology* (Személyiség és Szociálpszichológia) szerint az esetek 50 százalékában az e-mailek hangneme félreérthető.[2] *Ötven százalék*! Képzeld el, hogy azt mondod a párodnak: „Szeretlek", erre ő az esetek felénél azt válaszolja „Aha, oké". Hogy én is éreztem-e pontosan ugyanezt a férjemmel, Rahullal kapcsolatban egy-egy sms kapcsán? Nincs mit szépíteni, igen, én is jártam így!

További adatok: a *New York Times* beszámolója szerint az amerikaiak 43 százaléka több-kevesebb időt távmunkában tölt[3], és ez a szám a Covid-19 járvány idején az egekbe szökött. Egy másik tanulmány szerint a válaszadók 25 százaléka mondta, hogy online gyakrabban barátkozik, mint személyesen.[4] Egy 2015-ös Pew-felmérés szerint a mobiltelefon-tulajdonosok 90 százaléka „gyakran" viszi magával a telefonját, és 76 százalékuk elismeri, hogy „ritkán" vagy „soha" sem kapcsolja ki a készüléket.[5] Az átlagember naponta közel 116 percet (körülbelül 2 órát) tölt el a közösségi médián, ami egy átlagos emberi élet során összesen 5 év és 4 hónap.[6]

Daniel Goleman pszichológus és tudományos újságíró 1990-ben elsőként népszerűsítette az „érzelmi intelligencia", vagyis az EI fogalmát. Az érzelmi intelligencia arra utal, hogy képesek vagyunk elolvasni mások jelzéseit és megfelelően reagálni rájuk, miközben megértjük és értékeljük, hogy mások másképp látják a világot.

Mára az „érzelmi intelligencia" és az „empátia" divatos kifejezések lettek, nagy kerekasztal-beszélgetéseken vitatják meg őket és minden fontosabb oktatási tantervnek részét

képezik. Megjelennek minden iparág értéknyilatkozatában, a professzionális szolgáltatástól az egészségügyön át a technológiáig, illetve védjegyként szerepelnek a politikai kampányokban és a médiabeszélgetésekben. A vezetők meggyőztek minket arról, hogy a helyzetek mások szemszögéből történő tisztánlátása átalakíthatja a vezetési stílusokat, a munkakultúrát és az üzleti stratégiákat. Az empátia, úgy tűnik, javítja a közhangulatot, elősegíti az innovációt és az elkötelezettséget, és profitot termel. Biztosan mindenki egyetért abban, hogy minél több empátiára van szükség a világban.

Miért szembesülünk mégis annyi félreértéssel a munkahelyünkön?

Nos, a probléma az, hogy a modern munkahelyek digitális világában nehéz megfejteni az érzelmeket. Amikor az érzelmi intelligencia fogalmát népszerűsítették, a digitális korszak még gyerekcipőben járt. Az e-mail még csak egy félig kicsomagolt játék volt. A legelső okostelefonok nagy, nehéz téglák voltak, és nem vitték őket a megbeszélésekre. Az sms-t az európai tinédzserek használták, a videóhívás pedig idegen dolog volt. Ehhez képest, manapság sok szervezet és közösség kizárólag az interneten működik. Megváltoztattuk a kapcsolatok létrehozásának módját, és ennek következtében a kollégákkal, valamint az ügyfelekkel, a közösség tagjaival és a közönséggel való munkát is.

A nonverbális testbeszéd elvesztése miatt távolodnak el egymástól az alkalmazottak, és ezt a tényt legtöbbször figyelmen kívül hagyjuk. Ha az empatikus testbeszédet megfelelő módon és mértékben használjuk, valódi munkavállalói elköteleződést kapunk. Az elszakadás nem azért történik, mert az emberek nem akarnak empatikusak lenni, hanem azért, mert a mai eszközökkel nem tudják, hogyan kell ezt csinálni. Igen, a vezérigazgató mondhatja, hogy „Az irodám ajtaja mindig nyitva van", és elmondhatja mindenkinek, hogy „elérhető" és „megközelíthető", de mi van akkor, ha valójában soha nincs

az irodájában, és az egyetlen módja a vele való kommunikációnak az, ha a napi 200-nál is több e-mailje vagy belső üzenete mellé még mi is küldünk egyet?

A mai munkahelyek többsége igazából minimalizálja az egyértelmű kommunikáció elősegítéséhez szükséges feltételeket, ami széleskörű bizalmatlansághoz, nehezteléshez és csalódottsághoz vezet. Egyre nagyobb a fizikai távolság a csapatok között, és egyre kevesebb a személyes interakció. Gyakorlatilag nincs testbeszéd, amelyet értelmezni lehetne. Ráadásul a dolgok napról napra egyre gyorsabbá válnak (vagy talán mindezt csak képzeljük), így nem marad más választásunk, mint alkalmazkodni a legújabb normákhoz. Egyre kevésbé gondolkodunk, egyre jobban elfogadjuk a zavaró tényezőket és a félbeszakításokat, egyre közömbösebbek vagyunk kollégáink és munkatársaink igényei és érzelmei iránt. Ez a digitális eltávolodás oda vezet, hogy tévesen értelmezzük vagy figyelmen kívül hagyjuk a jeleket és jelzéseket, ami aztán teljesen *új* működési zavarokat okoz a szervezetben.

A kérdés az, *miért* is van ez?

Fogalmunk sincs. Akkor hát még egyszer: a nonverbális jelzések a személyes kommunikáció 60-80 százalékát teszik ki.[7] Edward T. Hall antropológus ezeket a jeleket és jelzéseket nevezte „néma nyelvnek": testtartás, közelség, mosoly, szünetek, ásítás, hangnem, arckifejezések, szemkontaktus, kézmozdulatok és hangerő.

Hogyan teremthetünk kapcsolatot, amikor a csapatok közötti kommunikáció akár 70 százaléka online zajlik?

Az odafigyelés képessége került veszélybe. Emlékszel még arra, hogy egy jól végzett munka után egy kézfogás és a gratuláció milyen sokban hozzájárult ahhoz, hogy megbecsülve érezd magad? Ma, amikor a kollégák különböző munkakörökben, osztályokon, irodákban és országokban

dolgoznak, a kézfogás teljességgel lehetetlen. Egy kutatás során egészen kicsi késéseket iktattak be a videóhívásokba, és azt nézték, hogy reagálnak a dolgozók. Már az 1,2 másodperces késés esetén is kevésbé figyelmesnek, barátságosnak és fegyelmezettnek ítélték meg egymást a kollégák.[8] A videócsevegéseknél a lefagyott képernyő vagy a rossz hangminőség megnehezíti a résztvevők számára, hogy úgy érezzék, közreműködésüket meghallgatják és értékelik, így hát marad a kérdés:

Hogyan mutatjuk ki megbecsülésünket a mai világban?

Teljesen kikapcsolt az időzítésünk. Amikor valaki egy méterre tőlünk feltesz egy kérdést, azonnal válaszolunk. Azt is tudjuk, hogy egy beszélgetés mikor ér véget. De ma már nem vagyunk kötelesek mindenre azonnal reagálni (hiszen sok dolgunk van). Ugyanakkor, ha öt órával később válaszolunk a munkavállalók vagy az ügyfelek „sürgős" üzeneteire, úgy érezhetik, nem foglalkozunk velük.

Hogyan lehet megtalálni a felhalmozódó e-mailek és a másik fél számára tiszteletet közvetítő válaszidők közötti egyensúlyt?

A képernyő megváltoztatta a hagyományos testbeszédünket. Amikor üzleti találkozók, egyszemélyes beszélgetések vagy ebédmegbeszélések során egy pillantást vetünk a telefonunkra, vagy „villámgyorsan" válaszolunk egy sms-re, hajlamosak vagyunk megfeledkezni a környezetünkről. Gyorsabban lezárjuk az értekezleteket, nem figyelünk kollégánk arckifejezésére, mosolyára, vagy akár arra, hogy éppen letette a tollát, hogy jobban tudjon ránk figyelni. Az értékesítési beszélgetések során még azt sem vesszük észre, ha valaki közelebb hajol hozzánk.

Hogyan akadályozhatjuk meg, hogy a digitális eszközök megzavarják személyes kapcsolatainkat?

Végül, mint tudjuk, a technológia álarcokat hoz létre. Ma mindannyiunknak lehetősége van elrejteni azt, amit valóban érzünk és gondolunk. E-mailben vagy sms-ben nem látszódnak a kellemetlen érzések, ugyanakkor ez rengeteg kétértelműséget és félreértést okozhat. Azok számára, akik nem szívesen osztják meg gondolataikat és érzéseiket, a képernyő jó búvóhely lehet. De ezt a vezetők nem csinálják. A képernyő akkor sem segít, amikor éppen videókonferencián veszel részt és a saját arcod néz vissza rád – ez sokszor meggátolja, hogy a beszélgetés könnyed és természetes legyen.

Hogyan érezhetjük a kapcsolódást és a hitelességet, ha egy képernyő választ el minket?

A válasz: meg kell értenünk a jeleket és jelzéseket, amelyeket online testbeszédünkkel küldünk, és személyre kell szabnunk őket a világos és pontos üzenetek érdekében.

Ami most implicit a testbeszédben, annak az online testbeszédünkben explicit módon kell megjelennie.

MI AZ ONLINE TESTBESZÉD (ÉS MIÉRT FONTOS)?

Az *online testbeszéd* szisztematikus megközelítést kínál a digitális világ jeleinek megértéséhez, ugyanúgy, ahogy a fizikai világ jeleit is értelmezzük. Azonosítja és elmagyarázza a szervezeteken belüli online kommunikáció változó normáit és jelzéseit, és ezáltal elősegíti a kommunikációval szemben

támasztott közös elvárások kialakítását, távolságtól függetlenül. Kicsit olyan, mint egy francia–angol szótár, de jelen esetben az feladat, hogy a személyes testbeszédet fordítsuk le olyan dolgokra, mint az írásjelek, a videóhívások első benyomásai, a rövidítések, az aláírások és az az idő, amíg rábírjuk magunkat, hogy *elküldjük*, amit írtunk.

Az online testbeszéd mélyebb megértése olyan kommunikációs folyamatokat indíthat el a szervezet vagy a csoport életében, amelyek biztosítják a struktúrát és az eszközöket az elavult mechanizmusokat felszámoló, bizalommal teli környezet megteremtéséhez. Ez a készség óriási hatékonyságnöveléshez vezet, mivel az emberek kevesebb időt töltenek azzal, hogy megfejtsék, mit jelenthet a mondat végére kitett vagy éppen lefelejtett pont vagy felkiáltójel.

A következőkben bemutatok néhány gyakorlati példát, amelyek segítenek megérteni, hogyan „fordították le" a hagyományos testbeszédet az online testbeszédre.

- **A hagyományos testbeszédben** az oldalra döntött fej azt jelzi, hogy valaki figyelmesen hallgat.
  Az online testbeszédben ugyanez lehet a szöveg „lájkolása", mások dicsérete e-mailben, részletesebb hozzászólás a beszélő gondolatait illetően videóhívás alatt szóban, vagy a csevegőmezőben, ahelyett, hogy csak annyit mondanánk: „egyetértek".
- **A hagyományos testbeszéd** része az áll simogatása is, vagy a néhány másodperces szünet, ami mutatja, hogy valaki elgondolkodik azon, amit hallott.
  Az online testbeszéd esetében ugyanezt kifejezhetjük, ha néhány perccel több időt töltünk egy levél megválaszolásával, mutatva, hogy tiszteletben tartjuk az üzenetet. Egy e-mailre adott hosszabb vagy részletesebb válasz megmutatja, hogy valóban elgondolkodtunk rajta és értelmeztük. A néhány másodperces szünet egy konferenciahívás alatt

segít, hogy befogadjuk az elhangzottakat, ahelyett, hogy azonnal rávágnánk, ami az eszünkbe jut.

- **A hagyományos testbeszéd** magában foglalja a mosolygást. (A mosoly ragadós, működésbe hozza az agy boldogsághoz kapcsolódó területeit, ezért azok az emberek, akikre mosolygunk, hajlamosak visszamosolyogni és/vagy erősebb kapcsolatot éreznek velünk.)
  Az online testbeszéd ilyen jellegű eszközei a felkiáltójelek és a hangulatjelek (természetesen észszerű határokon belül). Ugyanilyen hatású, amikor az e-mail végén jó hétvégét kívánunk a másiknak, vagy összenevetünk a videótalálkozó alatt.
- **A hagyományos testbeszéd** magában foglalja a bólogatást. A fejünket fel-le billegtetve érdeklődőek és megközelíthetőek vagyunk. A bólogatás, akárcsak a mosoly, ragadós, ami azt jelenti, hogy ha bólintunk, miközben beszélünk, mások nagyobb valószínűséggel értenek egyet azzal, amit mondunk.
  Az online testbeszéd esetében valódi érdeklődést mutat, amikor azonnal válaszolunk egy üzenetre, vagy érdemi megjegyzéseket teszünk egy e-mail kapcsán, ugyanígy az is, amikor a Teams megbeszélés csevegésébe azt írjuk: *Teljes mértékben egyetértek azzal, amit mondasz,* vagy amikor a „remek" hangulatjelet használjuk.

Azok a készségek, amelyeket ez a könyv tanít, hozzásegítenek ahhoz, hogy a legjobb formádat nyújtsd, amikor új ötleteket szeretnél megosztani másokkal, amikor el akarod mondani, amit valóban gondolsz, amikor magabiztosan kell fellépned problémás helyzetekben és másokat mozgósítani úgy, hogy az hozzájáruljon üzleted sikeréhez. Világos, átlátható és tartós megoldásokkal helyreállítja a csapat érzelmi elkötelezettségét. Ezzel a könyvvel a kezedben új együttműködési és viselkedési normákat alakíthatsz ki, amelyek csökkentik a félreértéseket, és lehetővé teszik, hogy egyértelmű vezetést valósíts meg.

Az *Online testbeszéddel* nem utolsósorban az a küldetésem, hogy segítsek neked elsőrangú beszélővé és ezáltal nagyszerű vezetővé válni.

Ahhoz, hogy valóban megismerjük a kommunikáció új ideálját, meg kell értenünk az online testbeszéd négy szabályát: **látható értékelés, gondos kommunikáció, magabiztos együttműködés** és **teljes bizalom.**

Nézzük őket sorrendben.

Látható értékelés

Az első szabály azon a tényen alapul, hogy a hagyományos jelzések és jelek, amelyekkel a mások iránti elismerésünket fejezzük ki – megnyugtató mosoly, kézfogás, kézzel írott köszönőlap – vagy láthatatlanok az online kommunikációban, vagy túl sok időt és energiát vesznek igénybe. A **látható értékelés** arról szól, hogy figyelünk a másikra, miközben azt közvetítjük, hogy „megértelek" és „nagyra becsüllek".

A látható értékelés azt jelenti, hogy mindig figyelemmel vagyunk mások igényeire és időbeosztására. A látható értékelés során megértjük, hogy a beérkező e-mailjeink körültekintő és figyelmes elolvasása a hallgatás új művészete. Amikor láthatóan értékelünk, hajlandóak vagyunk mások problémáit meghallgatni, anélkül, hogy azonnal meg akarnánk oldani azokat. A látható értékelés azt jelenti, hogy észrevesszük a másik embert, és hogy ezt nem sietve tesszük.

A látható értékelés óhatatlanul a tisztelet és a bizalom erősödéséhez vezet. Egy alkalommal megpróbáltam időpontot kérni egy telefonbeszélgetésre egy cégvezetővel, aki érdeklődést mutatott a velem való együttműködés iránt. A következő öt hónapban háromszor ütemezte át az időpontot. De csupán utólag mondta le az alkalmakat – eredendően *el sem jött.* Az első ilyen eset után küldtem egy e-mailt, és az asszisztense átütemezte a beszélgetést. (Nem kaptam „sajnálom" üzentet a cégvezetőtől, sőt semmilyen elnézéskérés nem volt.) A má-

sodik alkalommal, amikor nem jelent meg, az asszisztense bocsánatot kért, és újra átütemezte a találkozót. Harmadszor nem volt semmi, csak a nagy csend. Néhány hónappal később ugyanez az ügyvezető, mintha mi sem történt volna, küldött nekem egy e-mailt, és azt kérte, hogy segítsek neki csatlakozni a klubhoz, ahol tag voltam. Ezúttal rajtam volt a sor, hogy ne válaszoljak. Tényleg ajánljam őt az ismerőseimnek?

Amikor a „tiszteletről" beszélek, akkor nem finomkodásra vagy bocsánatkérésre gondolok. A tisztelet azt jelenti, hogy az emberek úgy érzik, megfelelően értékelik, befogadják vagy elismerik őket. A tisztelet azt jelenti, hogy átnézzük az e-mailt, mielőtt elküldjük. A tisztelet azt jelenti, hogy tiszteletben tartjuk mások idejét és időbeosztását, és nem mondjuk le az értekezleteket az utolsó másodpercben, vagy késleltetjük az e-mailre adott választ olyan sokáig, hogy másoknak szinte könyörögniük kell érte. A tisztelet azt jelenti, hogy konferenciahívás közben nem némítjuk le a beszélgetést azért, hogy öt másik dologgal kezdjünk foglalkozni. A tisztelet azt jelenti, hogy az értekezlet-meghívókhoz egyértelmű tárgyat írunk, amely világosan kifejezi, miért kérjük egy másik ember idejét. (Az a minimálisan elvárható tisztelet, hogy helyesen írjuk az illető nevét!)

A látható értékelés megértése azt is jelenti, hogy elismerjük, hogy az egyik kontextusban működő megoldások más helyeken nem működnek. Képzeld el, hogy egész éjjel dolgoztál egy projekten, amire a főnököd egy *köszi*vel vagy *kösz*-szel reagál. Ez ugye nem elég? Igazából ez felháborító. Most képzeld el, hogy ugyanezt a projektet személyesen adod át a főnöködnek és ő mosolyogva köszöni meg. Sokkal jobban érzed magad, ugye? A látható értékelés azt jelenti, hogy időt és energiát szánunk a mosollyal vagy a „köszönömmel" egyenértékű kommunikáció kialakítására a digitális csatornákon.

Gondos kommunikáció

Az online testbeszéd második szabálya, a **gondos kommunikáció** magában foglalja a folyamatos erőfeszítéseket a félreértések és félreértelmezések kockázatának minimalizálása érdekében, a lehető legegyértelműbb szavakkal és online testbeszéddel. Gondosan kommunikálunk akkor, amikor egyértelmű elvárásokat és normákat állítunk fel azzal kapcsolatban, hogy mely csatornákat használjuk, miről szólnak az üzeneteink és kit veszünk fel a címzettek listájára. Gondosan kommunikálunk akkor, amikor tudjuk, hogy az üzenetbe bemásolt személyeknek mi a dolguk és ki felelős a következő lépésekért.

A gondos kommunikáció segít megszüntetni a zűrzavart. A gondos kommunikáció lehetővé teszi a kollégák szükségleteinek és igényeinek következetes megértését, elősegítve a kommunikáció egyszerűsítését és a csapatmunka kevésbé hatékony részeinek kiiktatását. Végül pedig, a gondos kommunikáció összehangolódáshoz vezet.

Ismerős a következő helyzet? A csapatoddal keményen dolgoztatok egy nagyszerű, új ötlet kidolgozásán. Amikor a projekt indulásra kész, mindenki kimerült, ugyanakkor izgatott is. Itt az ideje, hogy a sok befektetett munka meghozza a gyümölcsét! Ezen a ponton azonban bejönnek a képbe a céges ügyvédek, feltesznek néhány kérdést, és vagy teljesen megölik a projektet, vagy annyira átalakítják, hogy már nem is lehet ráismerni.

Vagy mi a helyzet egy professzionális szolgáltató cég marketingcsapatával, amely hónapokat tölt egy új termékkínálattal, csak azért, hogy rájöjjön, hogy egy másik csapat pontosan ugyanezt hozta létre egy évvel korábban?

Vagy mi van azzal a csapattal, amelyik nem tud megegyezni abban, hogy egy projekt sikeres volt-e vagy kudarcot vallott, mert soha nem beszélték meg, mit is értenek siker alatt?

Nem is maguk a történetek számítanak, a lényeg, hogy elvesztegették az időt és az energiát, és az addig emelkedett munkahelyi hangulatot felváltja a kiábrándultság. Miért nem vette észre senki, hogy erre is figyelni kell? A válasz: nem volt egyértelmű kommunikáció a részlegek között. A jogi csapatot csak az utolsó másodpercben hozták be. A belső ellenőröknek a tervezési szakaszban nem volt beleszólásuk. Az ügyfeleket nem hallgatták meg. A marketing- és a számviteli vezetők soha nem jöttek össze és mondták: *Íme, ez az, amit akarok, ezt és ezt gondolom, egyeztessük az elképzeléseinket.*

A gondos kommunikáció azt jelenti, hogy az embereknek meg kell állapodniuk abban, hogy egy adott projekt valóban szükséges-e, vagy hogy beleillik-e a szervezet profiljába. A gondos kommunikáció azt jelenti, hogy az alkalmazottak és a csapatok mindig tájékozottak és naprakészek, majd pedig a vezetés következetesen támogatja erőfeszítéseiket. Ki min dolgozik és miért? Én magam már nem is számolom, hogy a csapatok hányszor kezdtek egy projektbe, anélkül, hogy tíz percet szántak volna arra, hogy megkérdezzenek egy vezetőt, hogy ne három hónappal később kelljen megtudniuk, hogy egy másik csapat *pontosan ugyanazt a munkát* végezte el.

De az összehangolás legnagyobb akadálya az egyértelműség hiánya. A gondos kommunikáció megteremti az összehangolódást az online testbeszéd jeleinek és jelzéseinek segítségével – kezdve azzal a felismeréssel, hogy a „rövid" üzenet nem biztos, hogy mindig „egyértelmű" is, illetve minden egyébbel, ami a hangnem nélküli nyelv felszámolására irányul.

Magabiztos együttműködés

A harmadik szabály, a **magabiztos együttműködés**, a tudatos kockázatvállalás szabadságáról szól, miközben bízunk abban, hogy mások támogatják döntéseinket.

A magabiztos együttműködés a modern munkahelyeket meghatározó félelem, bizonytalanság és aggodalom kezelését jelenti, és azt, hogy a kollégák még a legnagyobb őrület közepette is támogassák egymást és közösen dolgozzanak a siker érdekében.

A magabiztos együttműködés azt jelenti, hogy fel kell hatalmazni az embereket arra, hogy körültekintően és türelemmel reagáljanak, ahelyett, hogy arra kényszerítenénk őket, hogy mindenre azonnal válaszoljanak a nap 24 órájában, a hét minden napján.

A magabiztos együttműködés azt jelenti, hogy az egyéni megfontolás fontosabb, mint a csoportgondolkodás. Mit is jelent ez? Hát azt, hogy lehetővé tesszük a csapat egyetlen távoli tagjának, hogy moderálja az élő találkozót, megteremtve ezzel a befogadás érzését és csökkentve a részrehajlást, amelyet hajlamosak vagyunk a teremben fizikailag jelen lévő csapattársakkal szemben érezni. Azt is jelentheti, hogy egy videótalálkozón a virtuális csevegést arra használjuk, hogy összegyűjtjük a csapat véleményét, még mielőtt mindenki külön elmondaná az ötleteit, így nem a leghangosabb embereket hallgatjuk csak, akik amúgy is mindig egyetértenek egymással. Továbbá azt is jelentheti, hogy a munkafeladatokat megtervezzük e-mailben, és így senkinek sem kell találgatnia, mit jelenthet egy K betű a levélváltás végén. És akár olyan egyszerű dolgot is jelenthet, mint annak a biztosítása, hogy a kollégáknak mindig mindenük meglegyen ahhoz, hogy haladni tudjanak.

A magabiztos együttműködés során nem követed el azt a hibát, hogy egyszerre vagy túl figyelmes és figyelmetlen, például amikor egy e-mailben kiszúrod a lényegtelen dolgokat, miközben figyelmen kívül hagyod a fontos részleteket.

A magabiztos együttműködés feloldja a berögzött félelmeinket és bizonytalanságainkat, hogy végre a tettek mezejére léphessünk. Segít leállni, amikor ilyesmiken agyalunk: *Valóban komolyan gondolta ezt?, Haragszik rám, csak nem mondja?, Most csak hülyítenek?* Ehelyett inkább higgyük abban, hogy

mások jót akarnak, és hogy nem lehetünk sikeresek megtévesztéssel, csalással vagy úgy, hogy mások közben kárt szenvednek.

Teljes bizalom

Az online testbeszéd negyedik és egyben utolsó szabálya, a **teljes bizalom** csak az első három törvény megvalósítása után következik, és teljes elkötelezettséghez vezet. A „teljes" szó itt kulcsfontosságú, mivel magában foglalja a legmagasabb szintű bizalmat egy szervezetnél, ahol az emberek igazat mondanak, betartják a szavukat és teljesítik kötelezettségeiket.

A teljes bizalom azt jelenti, hogy nyitott csapatkultúrátok van, ahol mindenki érzi, hogy meghallgatják, ahol bárki bármikor kérhet segítséget és ahol egy szívességet nem kell azonnal viszonozni. Ha az online testbeszéd első három szabályát megvalósítottad és eljutottál a teljes bizalomhoz, megérdemled a gratulációt! Megtörted a félelem és a bizonytalanság fojtogató légkörét a cégednél és jó úton haladsz a tökéletes csapat összeállítása felé.

Miért? Mert amikor teljesen megbízunk valakiben, akkor a legjobb formáját tudjuk kihozni belőle. Csapatunk pszichológiai biztonságának megteremtésével (kezdve a vezető online testbeszédével) cselekedeteink egyre nagyobb nyugalmat árasztanak. A bizalom már jelen van és minden, ami ezt tovább erősíti, prioritást élvez, ám minden, ami ellene dolgozik, azonnal felszámolandó.

De lássunk tisztán: a teljes bizalom nem azt jelenti, hogy mindenkire kiterjesztjük a feltétel nélküli bizalmat, különösen nem azokra, akikkel korábban negatív tapasztalataink voltak. A teljes bizalom egy olyan munkahelyi környezetre utal, ahol senki sem pazarolja az időt lényegtelen dolgokra, ahol a kétértelműen megfogalmazott üzenet vagy a későn érkező válasz nem okoz automatikusan félelmet, szorongást

vagy bizonytalanságot, és ahol bízhatunk abban, hogy mindenki a mi oldalunkon áll. Ez manapság elég nagy feladat, de a teljes bizalom *működik*.

Az évek során találkoztam néhány hatalmaskodó emberrel is. Egyszer volt egy olyan főnököm, aki minden percemet be akarta osztani. Este 9-kor kezdett el e-maileket küldeni, általában akkor, amikor egy hosszú munkanap végén épp a bevásárlóközpontban nézelődtem. Tudtam, hogy ha öt percen belül nem válaszolok, záporozni fognak az üzenetek: *Szükségem van a chicagói találkozóról szóló jelentésre! Megcsináltad? Hol van?* Otthagytam hát a félig pakolt bevásárlókocsit, hazafutottam, újra nekiálltam dolgozni, éjfélre elküldtem neki, amit kért, majd bedőltem az ágyba. Reggel 6-kor arra az üzenetre ébredtem, hogy *Reggel nézzük át ezt a jelentést együtt.*

Ez nyilvánvalóan egy olyan eset volt, amikor a teljes bizalmat lehetetlen volt megvalósítani. Nem éreztem, hogy láthatóan értékelnek; főnököm üzenetei nem a gondos kommunikációt tükrözték; és határozottan nem volt biztonságos az együttműködésünk. Az azóta eltelt években azt tapasztaltam, hogy ha a teljes bizalom alapjait már lerakták, az emberek sokkal inkább meg merik mondani, amit gondolnak, anélkül, hogy félnének a kritikától vagy az esetleges büntetéstől. Ez teret ad az értékes hozzászólásoknak, még az olyan nehéz helyzetekben is, mint amelyben én voltam a régi főnökömmel. A teljes bizalom segíthet egy passzív-agresszív vagy hatalmaskodó kollégát megváltoztatni, egy kellemetlen alakból kellemes embert faragni, bármilyen hihetetlen is.

Végül a teljes bizalom felhatalmazáshoz vezet. Igen, elismerem, a *felhatalmazás* szó annyira elcsépelt, hogy szinte már értelmetlenné vált. A vezetők gyakran mondják az embereiknek: „Szeretnélek felhatalmazni benneteket", de nem hajlandók lemondani egy cseppnyi kontrollról sem, hogy esetleg mások is odaférjenek. Tehát maga a szó nem tehet

róla, hogy kissé hamisan cseng. Ám a teljes bizalom világában a felhatalmazás azt jelenti, hogy az emberek teljes döntési joggal rendelkeznek a munkájukat illetően, és hogy megkapják a munka elvégzéséhez szükséges erőforrásokat.

A felhatalmazás azt jelenti, hogy mindenki biztonságban érzi magát, amikor felszólal, amikor egy kevésbé elfogadott nézőpontot mutat be, vagy egyszerűen csak azt mondja: „Ez nekem nem megy", anélkül, hogy attól tartana, új ellenségeket szerez magának. A felhatalmazás magában foglalja a magas szintű pszichológiai biztonságot, az információáramlás egyértelmű csatornáit, őszinte vitákat arról, hogy az emberek hogyan viselik a kudarcot, illetve az egyértelmű utakat, amelyek mentén megvalósítható a tisztelet és az összehangolódás a munkahelyeken.

Az *Online testbeszéd* azoknak az embereknek szól, akiknek főnökei és kollégái éjjel-nappal a csapatmunkáról beszélnek, de a valóságban nem tesznek érte semmit. Olyanoknak szól, akik elvesztek a személyes találkozók, konferenciahívások, e-mailek, sms-ek és közösségimédia-platformok világában, azok számára, akik feladták és csak túl akarnak lenni rajta.

A következő fejezetekben történeteket olvashatsz, megtanulhatod a stratégiákat, és olyan egyszerű és észszerű szabályokkal találkozhatsz, amelyekből minden munkahely profitálhat. Megismerheted az utalások, írásjelek, a tempó, a szünetek, a késleltetés, az erő és a dominancia jeleit és jelzéseit, valamint az online testbeszéd nemek, generációk és kultúrák közötti különbségeit. Akár egy csapatot vezetsz, akár olyan ember mellett dolgozol, akit nem értesz, vagy egyszerűen csak azon gondolkodsz, miért van ennyire kevés empátia körülötted, ez a könyv neked szól. Célom egyszerű: időt spórolni neked, megszabadítani a félelemtől és aggodalomtól, és a megfejthetetlennek tűnő jeleket és jelzéseket

olyan egyértelművé tenni, mint amilyen egyértelmű egy kézfogás, egy fejbiccentés, egy pillantás, egy mosoly vagy egy kedves mondat: „Így kell ezt csinálni!"

TEHÁT, AMIT KI AKARSZ FEJEZNI, AZ A...

...BIZALOM:

- Hagyományos testbeszéd: tartsd nyitva a tenyered; ne tedd keresztbe a karod és a lábad; mosolyogj és bólogass.
- Online testbeszéd: olyan nyelvezetet használj, amely közvetlen és világosan megjelöli a tárgyat; az e-maileket barátságos hangnemben zárd (*Írjon, ha valamire szüksége van! Remélem, ez a segítségére lesz.*); soha ne küldj senkinek titkos másolatot előzetes tájékoztatás nélkül; használd a kapott e-mailben szereplő hangulatjeleket és/vagy informális írásjeleket.

...ELKÖTELEZETTSÉG:

- Hagyományos testbeszéd: hajolj közelebb, amikor egy másik ember beszél; ne tedd keresztbe a karod és a lábad; mosolyogj; bólogass; keresd a közvetlen szemkontaktust.
- Online testbeszéd: kellő időben válaszolj; válaszold meg a kapott üzenet összes kérdését és reagálj minden pontjára (nem csak egyre vagy kettőre); ha a küldő nem vár hosszabb választ, csak ennyit írj: *Megkaptam vagy Értem*; ne használd a némítás gombot csak azért, hogy közben mást csinálhass; használj pozitív hangulatjeleket, például felemelt hüvelykujj vagy mosolygós arc.

...IZGALOM:

- Hagyományos testbeszéd: beszélj tempósan; emeld fel a hangod; fejezd ki magad fizikailag is, azzal, hogy felugrasz, vagy az ujjaiddal dobolsz az asztalon.
- Online testbeszéd: használj felkiáltójeleket és nagybetűket; válaszolj gyorsan a bejövő üzenetekre; küldj több üzenetet egymás után anélkül, hogy megvárnád a válaszokat;

használj pozitív hangulatjeleket (mosolygó arcok, felemelt hüvelykujj, összepacsizás).

...SÜRGŐSSÉG:

- Hagyományos testbeszéd: emeld fel a hangod; beszélj gyorsan; mutogass (vagy használj bármilyen más eltúlzott mozdulatot).
- Online testbeszéd: írj mindent nagybetűvel, beszélj egyenesen és használj több felkiáltójelet; válaszd a telefonhívást az online értekezlet vagy az üzenet helyett; hagyd az üdvözlést; használd a hivatalos záróformulákat, a Válasz mindenkinek vagy a Másolatot kap opciót, hogy még inkább felhívd a figyelmet; küldd el ugyanazt az üzenetet több digitális csatornán egyszerre.

2. FEJEZET

Miért vagy ilyen stresszes?

A hatalmi játszmák és a szorongás kezelése

Mindannyian imádjuk gyűlölni azokat a borzalmas főnököket, akiket olyan filmekben láthatunk, mint a *Tőzsdecápák*, a *Hivatali patkányok*, a *Filmcápák hálójában* és *Az ördög Pradát visel* (ha még nem láttad, Meryl Streep hogy semmisíti meg a gyakornokot a jéghideg tekintetével és gúnyos megjegyzésével – „Kérlek, untass valaki mást a kérdéseiddel" –, még ma este nézd meg *Az ördög Pradát viselt*).[1] Ezek a hollywoodi archetípusok vajon tényleg el vannak túlozva? Nem emlékeztetnek néhány mérgező munkatársra, akikhez mindannyiunknak volt már szerencsénk?

Nekem is van egy saját történetem a pokoli munkatársról, szívesen mesélgetem a koktélpartikon.

Az első munkahelyem az üzleti iskola után a Lehman Brothers kereskedési részlegén volt, még mielőtt csődbe mentek volna. Az akkori Lehman-szervezeti kultúra így szólt: *Pofa be és tedd a dolgod.* Fiatal kollégám – nevezzük most Harrietnek –, több éve dolgozott már a csapatban. Az egyik feladatom az volt, hogy naprakészen tartsam a csapat projektjét, és ez magában foglalta az információk megszerzését Harriettől. Valahányszor választ kellett kapnom valamire, e-mailt küldtem neki. Ő számtalan esetben a főnökömet is bemásolta a válaszába. Úgy éreztem, ez a megfélemlítés valami furcsa formája, mintha egy térfigyelő kamerát állított

volna rám, hogy felügyelje a munkámat. Aztán észrevettem, hogy Harriet kizár az ülésekről. Amikor számonkértem, azt mondta, véletlenül történt. Mi folyik itt? Végül rájöttem, hogy azért zárt ki, mert így az *én* munkámat a *saját* neve alatt tudja hasznosítani (ez csak akkor vált világossá számomra, amikor láttam, hogy a *mi* helyett az *ént* használta az e-mailekben a csapatprojektek során).

Mindenki ismeri a személyes találkozások során alkalmazott szokásos hatalmi játékokat. Mindannyian jártunk már úgy, hogy a főnök vagy egy idősebb csapattárs fizikailag elhúzódik, egy értekezleten egy másik csapattársa felé fordul, kerüli a szemkontaktust, elutasító pillantást vet ránk, vagy abbahagyja a mosolygást és a barátságos gesztusokat. Vagy amikor egy csapattársad elkezd a szavadba vágni az értekezleteken, nem figyel rád vagy siettet, mondván, hogy túl elfoglalt a csevegéshez.

Harriet agresszióját nehéz volt nem észrevenni, de a digitális szférában a hatalmi játék viselkedési elemeit nehezebben lehet értelmezni. Lehet, hogy felületes, egyszavas válaszként jelennek meg az e-mailekben, lehetnek hosszú, késleltetett válaszok az egyszerű kérdésekre, túlságosan hivatalos nyelvezet vagy a válasz teljes hiánya.

Nagyon nehéz az effajta hatalmi játék céltáblájának lenni, különösen azért, mert az online kommunikáció kétértelműsége egyaránt lehetővé teszi a félreértést (a kevésbé erősek részéről) és az érzelmi manipulációt (az erősebbek részéről). Ez a fejezet az online testbeszéd gyakori szorongást keltő jeleit fejti ki, és azt mutatja meg, hogyan kerülhetjük el a paranoiát és a zavarodottságot bárkivel is állunk szemben.

MELYEK AZ ONLINE STRESSZFAKTORAID?

- Túl sokat beszélek?
- Mások kapják az elismerést a munkámért?
- Mi van, ha azt mondják az ötletem hülyeség? Lejáratom magam ezzel?
- A csend a telefon vagy videóhívás közben vajon nekem szól?
- Értelmes az e-mailem?
- Lehet, hogy a címzett rosszul értelmezi majd ezt az üzenetet?

A KÉTÉRTELMŰSÉG FELSZÁMOLÁSA

A főnököd felhívja a figyelmed egy közelgő határidőre. Most csak segítőkész, vagy megmutatja hierarchikus dominanciáját? Hogy tudsz különbséget tenni?

Amikor nem egyértelmű, hogy valaki mit üzen neked, tedd fel azt a két kérdést, hogy eldönthesd, mi a következő lépés:

Kinek kisebb és kinek nagyobb a hatalma a kapcsolatban?
Mennyire bízunk egymásban?

Hatalom = Sebesség

Nézd meg, milyen gyorsan tudsz válaszolni a főnököd kérésére, aki hatalommal rendelkezik feletted. Ebben az esetben a gyors reagálásod elismeri ezt az erőfölényt. Ugorj! És most nézd meg, hogy milyen gyorsan válaszolsz a titkárnődnek vagy egy fiatal kolléga beszámolójára, akinek nincs annyi hatalma. Gyors, egyértelmű és érdemi üzeneteket írunk a főnökünknek és az ügyfeleinknek, de tárgy nélküli, egymondatos válaszokat küldünk a fiatal beosztottnak. Miért? Azért, mert a főnökünk magasabb hatalmi szintje általában arra ösztönöz

minket, hogy legyünk óvatosabbak az online testbeszédünkkel kapcsolatban, különösen azért, mert egy sűrű munkanapon rendkívül nehéz megtalálni a fontossági sorrendet.

A bizalom is lényeges elem

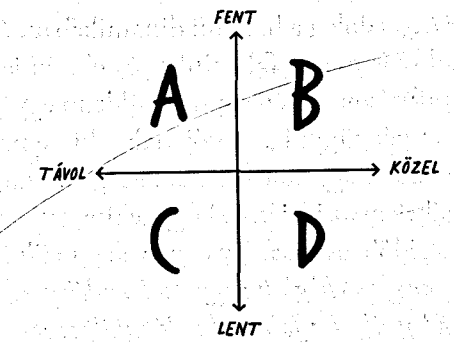
Az, hogy hogyan és mit jelzünk, attól is függ, mennyire bízunk abban a személyben, akivel kommunikálunk. Ha e-mailt küldesz egy közeli munkatársadnak, akivel évek óta dolgoztok együtt és megbíztok egymásban, akkor valószínűleg érteni fogja, hogy a rövid üzenet azt jelenti, elfoglalt vagy. De ha a hatalmi harcok miatt nem sok bizalom van köztetek, akkor az e-mail rövidségét a neheztelés vagy harag jeleként értelmezheti. A bizalom egész mélyről fakad, az olyan változók, mint az életkor, a nem, a kultúra és a faj, kulcsfontosságú tényezők abban, hogy jó szándékot látunk-e mások üzeneteiben.

A kétértelmű üzenetek kezelésének legjobb módja az az eszköz, amelyet én a bizalom és a hatalom mátrixnak hívok, és amely segíthet az online testbeszéd jelzéseit szem előtt tartani, amikor a munkahelyi kapcsolatok különböző szintjeivel zsonglőrködünk.

Nézd meg a következő mátrixot. Az y tengely jelzi az erőfölényed szintjét ahhoz a személyhez képest, akivel kommunikálsz. Ha több hatalommal rendelkezel (ő a beosztottad), akkor a mátrix felső felére fogsz nézni. Ha a főnököddel vagy az ügyfeleddel kommunikálsz, akkor nézz az alsó felére. Az x tengely a bizalom szintjét jelzi. Ha szoros, bizalmi kapcsolatban állsz a másik személlyel, akkor nézd a mátrix jobb oldalát, ellenkező esetben a bal oldalt nézd.

Ha az A negyedben vagy (vagyis nagyobb a hatalmad és alacsony a bizalom), akkor fontos, hogy kimutasd megbecsülésedet mások felé. Egyszerű dolgokkal, például: *Köszönöm az üzenetet*, vagy *Most nem tudom ezt megnézni, de később jelentkezem*, hogy segíts másoknak eligazodni az elvárásokat illetően.

BIZALOM ÉS HATALOM MÁTRIX



Ha a B negyedben tartózkodsz (vagyis nagyobb hatalommal rendelkezel, de nagy a bizalom közöttetek), akkor belekényelmesedhetsz abba, hogy mindig csak röviden kommunikálj ezzel a személlyel. Tisztázd a határidőket és az elvárásokat, és ne feltételezd, hogy mások „megértik, amire gondolsz".

Ha a C negyedbe tartozol (vagyis kevesebb hatalommal és bizalommal rendelkezel), akkor gyors, átgondolt válaszokat adj a feladatokra, és ne félj kérdezni, ha valami nem világos. A kapcsolat iránti bizalom növelésén kell dolgoznod. És ha teljesen elveszettnek érzed magad, keress valakit, aki eligazít.

Végül, ha a D negyedben vagy (vagyis kevesebb a hatalmad és nagyon megbízható a kapcsolat), ne lanyhuljon az éberséged, és ne hanyagold el az üzeneteidet és a munkádat, csak azért, mert azt érzed, egy hullámhosszon vagytok.

Ügyfeleim szerint ez az egyszerű mátrix hihetetlenül hasznos segítség volt, ahhoz, hogy el tudjanak igazodni a kapcsolatok hatalom-bizalom egyensúlyában. A bizalom és hatalom mátrix segít megérteni, hogy mely online testbeszéd jelek számítanak a legfontosabbnak a kommunikáció javítása érdekében.

JÓ SZÁNDÉK, ROSSZ EREDMÉNY

A szándék *lényeges* dolog a hatalmi dinamikában, és az online testbeszéd sokszor megtréfál minket és eltorzítja a szándékainkat. Pályafutásom elején egyszer küldtem egy e-mailt egy nagy szervezet pénzügyi igazgatójának, aki nemrég felajánlotta, hogy bemutat egy kollégájának. Meg akartam mutatni, mennyire értékelem az idejét, és hogy tekintettel vagyok arra, milyen sűrű az időbeosztása, így egy ilyen e-mailt írtam neki: *Tudom, hogy nagyon elfoglalt vagy, csak emlékeztetni szeretnélek, hogy ne felejtsük el a Johnnal való találkozót.*

Rosszul sült el. Azt válaszolta: *Azt javaslom, soha ne küldj olyan e-mailt, amit azzal indítasz, hogy emlékezteted az illetőt, milyen elfoglalt.* (Azóta sem hallottam felőle.)

Nem akartam tiszteletlen lenni, sőt. Utólag már látom, hogy körültekintőbbnek kellett volna lennem a szavak megválasztásában, mivel a hatalmi szintünkben nagy volt a különbség, a köztünk lévő bizalom viszont alacsony volt.

Lehet, hogy éppen nyaralt, pont nem volt nagyon elfoglalt, és azt gondolta, hogy szándékosan írtam ezt, hogy rosszul érzze magát. A „Tudom, hogy nagyon elfoglalt vagy" kifejezést használtam, hogy leplezzem bizonytalanságomat, amiért emlékeztetnem kell őt valamire, de azt hiszem, közvetlenül a tárgyra kellett volna térnem.

Az volt a tanulság, hogy óvatosnak kell lennem az ilyen kapcsolatokban, és alkalmazkodnom kell az online testbeszédhez, mivel nagy volt közöttünk a távolság a hatalmat és a bizalmat illetően. Néha az embereknek rossz napjuk van, vagy talán csak hajlamosak mindent félreértelmezni, vagy meg akarják villantani hatalmukat és félreértelmeznek mindent, amit mondasz. Te próbálj meg nem ilyen lenni, mert a kapcsolatok megsínylik az ilyesmit.

AZT MONDD, AMIT GONDOLSZ, AZT GONDOLD, AMIT MONDASZ

A *szándék* és az *értelmezés* közötti hatalmas szakadékot a digitális világban még inkább súlyosbítja az *online szabadosság* néven ismert jelenség. Ez akkor fordul elő, amikor lazulni kezd a fegyelem, nem figyelünk a formaságokra, és őszintén, cenzúrázatlanul fejezzük ki magunkat az online fórumokon – amit személyesen soha nem tennénk meg. John Suler *CyberPsychology & Behavior*ban (Kiberpszichológia és Viselkedés) megjelent cikke szerint az online szabadosság a virtuális interakciók során megfigyelhető jelenségek következménye. Ilyenek például az „anonimitás, láthatatlanság, összhang nélküliség, introjekció (bevetítés), disszociatív képzelet és a tekintély minimalizálása".[2] Amikor személyesen beszélgetünk, társas jelzéseink – arckifejezések, hangszín, gesztusok stb. – viselkedési szabályozókként működnek. Hacsak nem vagy borzasztóan mérges, vagy nem mondtad már el hússzor, valószínűleg nem kiabálnál rá a sírás szélén álló barátodra, hogy „Most azonnal csináld meg!"

Amikor a kollégáknak problémájuk van a kommunikáció mögött rejlő motivációk megértésével, akkor rendszerint megjelenik a hatalmi játék, az ellenségeskedés és a neheztelés, ami csökkenti a bizalmat, az együttműködést és az innovatív gondolkodást.

Mielőtt elmélyülnénk a digitális szorongás néhány leggyakoribb forrásának elemzésében, amelyek megakadályozzák az optimális érthetőséget, ne feledkezzünk meg egy dologról:

A szavaid mindig kifogástalanok legyenek.

Azokban az években, amikor a Harvardon tanítottam, felfigyeltem egy diákra, aki *mindig*, de mindig szünetet tartott,

SZTE Klebelsberg Könyvtár SZEGED

mielőtt beszélt. Akár egy kérdésre válaszolt, akár prezentációt tartott az osztály előtt, láthatóan nagy gondot fordított a gondolkodásra, mielőtt megszólalt volna. Már akkor úgy véltem, hogy ez egy rendkívül fontos vezetői képesség, olyan, amellyel kiemelkedett a csapatból. A kifogástalan szavak azt jelentik, hogy valóban meghallgatjuk és megértjük, amit valaki mond, mielőtt átgondoltan és megfontoltan válaszolnánk – online és offline is.

Egy közvetlen fogyasztói kommunikációval foglalkozó marketingcég menedzsere egy alkalommal szarkasztikus, érzéketlen e-mailt küldött a vezérigazgatónak jóváhagyásra. Az első reakció helyett, amely így hangzott volna: *Uralkodj magadon!*, a vezérigazgató időt szánt arra, hogy udvariasan válaszoljon: *Szeretném tudatni veled, hogy a szarkazmus most nem segít.* Ha valaki ilyen passzív-agresszív e-mailt küld neked: *Feltételezem, hogy ezt még befejezed??*, ne vágj vissza azonnal, hogy *Nem vagyok félcédulás, aki még soha nem végzett el semmit rendesen az életében!* Ehelyett válaszolj tényekkel és konkrétumokkal: *Jelenleg ezen dolgozom, és a megbeszélt határidőre, pénteken 10-kor elküldöm,* vagy: *A terv szerint szerdán leszek kész vele, addig is itt van a vázlat. Kérlek tudasd velem, ha szükséged van még valamire.*

Azzal, hogy kifogástalanul használod az anyanyelvedet, nemcsak a negatív vagy átgondolatlan kommunikációra világítasz rá, hanem másoknak is példát mutatsz a helyes reagálási módokat illetően.

EGY ZAVAROS E-MAILT KAPTAM, MOST MI LEGYEN?

HOGYAN KEZELD A KÉTÉRTELMŰSÉGET

- Kérdezd meg magadtól: Mi nem egyértelmű, az üzenet formája, hangneme vagy maga az üzenet? Ha az üzenet formája, válts át egy másikra. Néha a telefonos beszélgetés valóban jobb, mint az e-mail, ahogy az e-mail is jobb fórum az átgondoltság és a perspektíva szempontjából, mint az sms. Ha a hangnem a kérdés, ne kételkedj a másik ember jószándékában, és válaszolj neki tényekkel. Ha a probléma maga az üzenet, kérd, hogy pontosítsa.
- Ha az üzenet továbbra is kétértelmű marad, kérd ki egy megbízható tanácsadó véleményét.
- Lépj fel határozottan és mondd, hogy további pontosítást szeretnél. Kérd meg az üzenet küldőjét, hogy válaszoljon a következő kérdésekre: Mi a probléma? Mit kell tenni? Hogyan segíthetek a legjobban?

ÉN VAGYOK A PROBLÉMA?

HOGYAN KERÜLHETED EL A DIGITÁLIS SZORONGÁST

Amikor másoknak írsz, mindig tedd fel magadnak a következő kérdéseket:

- Világos az üzenetem?
- Lehet-e más (esetleg több) módon értelmezni az üzenetemet?
- Ha az üzenetem zavaros, van-e más csatorna és stílus, amellyel egyértelműbben tudnám továbbítani?
- Ha több hatalmam van, akaratlanul is szűkszavú, homályos vagy felületes vagyok?

MIÓTA ÉR FEL EGY E-MAIL EGY RORSCHACH TESZTTEL?

A Rorschach-tesztet, más néven „tintafolt" tesztet, Hermann Rorschach svájci pszichiáter fejlesztette ki 1921-ben. A pszichológiai teszt során arra kérik a résztvevőket, hogy értékeljenek egy sorozat tintafoltot, és mondják el, milyen formákat

vagy képeket látnak. Ezután a résztevők megfigyeléseit kiértékelik, és meghatározzák a gondolkodási folyamataikat, aggodalmaikat és személyiségüket. Például, ha megnézed az egyik tintafoltot, denevért vagy pillangószárnyakat látsz? Két imára kulcsolt kezet? Egy köpenyt viselő démont? Olvadó fagyit a járdán? A válaszok nem a tintafoltokról szólnak, hanem a te érzelmi működésedről.

A munkahelyen mindennap szembesülünk hasonló tintafoltokkal. Íme:

Jane Robinson
Tárgy:
Címzett: Erica Dhawan

Ezt miért nem fejezted be? – Jane

Első pillantásra ez egy egyenes kommunikáció, valószínűleg sietve íródott. De mit jelent *valójában* Jane e-mailje? Így tanult meg e-maileket küldeni az üzleti iskolában, vagy valami másról van szó, például egy digitális hatalmi játszma?

Nézzük meg Rorschach stílusban, azaz fedezzük fel a szorongást kiváltó online testbeszéd négy leggyakoribb típusát. A sorrend jelen esetben nem fontossági sorrend:

- rövidség
- passzív-agresszív viselkedés
- sokára érkező válaszok
- formalitás

RÖVIDSÉG

ez mit jelent?????

beszélnünk kell

MÉG MA ELKÜLDÖD NEKEM?

Rövid? Igen. Összeszorult a gyomrom? Ismét csak igen! Egy korábbi tapasztalatom egy nagy tanácsadó cégnél, megtanított arra, hogy mennyire megterhelő lehet a rövid, lényegre törő kommunikáció. Akkor azt hittem, hogy elég jól értem a jeleket és a jelzéseket, mégsem csináltam olyan jól, mint gondoltam.

Ekkor New Yorkban éltem és dolgoztam, és szinte napi kapcsolatban álltam egy londoni székhelyű brit vezető partnerrel. Mivel 3500 mérföld választott el minket, soha nem találkoztunk személyesen, kizárólag az e-mailekre és a telefonos beszélgetésekre támaszkodtunk. Fiatalabb munkatársként bizonyítani akartam, és a londoni partner is lelkesnek tűnt a velem való együttműködést illetően. Sajnos az esetek 90 százalékában fogalmam sem volt, hogy mit akar, vagy mit gondol.

Mint a közös projektünk tapasztalt vezetője, természetesen megadta a kommunikációs stílusunk alaphangját. E-mailjei olyan tömörek voltak, mint a haikuk. A *Küldjön egy tájékoztatót erről az ügyfélről* üzenet, miben különbözik ettől: *Köd terül a partra. A vörös bója csörömpölése*? Ha utánozni akarnám rövidségben, ennyit válaszolnék: *Kérem a részleteket.* A leghosszabb idő, amelyet telefonálással töltöttünk, 7-10 perc volt az ügyféltalálkozók és a repülőutak között, és a visszajelzések, amelyeket a beszélgetésmorzsák során kaptam, csak még jobban összezavartak. *Dolgozzon ezen tovább*, mondta, és néhány nap múlva: *Ismételjük meg*, bár a kifejezésben rejlő többes szám és együttműködés soha nem valósult meg. Egyszer sem mondta el, hogy *min* kell dolgoznom, vagy *mit* kell ismételnem. Ahogy telt az idő, egyre inkább úgy éreztem, hogy nem tudom jól csinálni. Elégedetlen volt a munkámmal – ezt tudtam –, de néhány soros útmutatásnál és visszajelzésnél nem kaptam többet, így nem jöttem rá, mi a hiba.

Nem tudtam elvégezni azt a munkát, amelyre úgy éreztem, képes vagyok, mivel (a) soha nem kaptam megfelelő online visszajelzést, és (b) mivel hatalom szempontjából nem voltunk egy szinten, nem voltam abban a helyzetben, hogy követelhessem a segítséget. Állandó szorongás volt bennem a projekt miatt, amelynek csak akkor lett vége, amikor végül eljöttem onnan.

A hatalom felső szintjein a szűkszavúság elég gyakori. A Morgan Stanley-nél azzal viccelődtek, hogy minél magasabban vagy a ranglétrán, annál kevesebb karaktert használsz a hálád kifejezésére az üzeneteidben vagy e-mailjediben. Úgy kezded a karriered, hogy: *Köszönöm szépen!* és egy-két előléptetés után ez már csak *Köszi* lesz. Egy másik előléptetés után a *Köszi* már csak *Kösz* lesz. Az egyik magas rangú vezető csak egy *K*-t írt. Olyan fontos volt, annyira sietett, hogy a saját anyja sem számíthatott több leütésre.

A magas rangú vezetők híresek arról, hogy hanyag üzeneteket és még hanyagabb e-maileket küldenek. Egyszerű mondatok, rossz nyelvtan, kegyetlenül rossz helyesírás – *nincs idejük törődni ilyenekkel!* A rövidség miatt az ember fontosnak *tűnhet*, de ez sokat árthat a vállalkozásának. Egy összecsapott e-mail azt jelenti, hogy a címzettnek időt kell fordítania a jelentésének megfejtésére, ami késéseket okoz és potenciálisan költséges hibákhoz vezet.

Az egyik ügyvezető, akit most Tomnak nevezek, a gondatlanságáról és rövidségéről egyaránt híres volt. Egyszer, amikor egy közvetlen beosztottja azt kérdezte e-mailben: *Tom, azt akarod, hogy haladjunk tovább ezzel a tervvel, vagy gyűjtsünk még több információt,* Tom így válaszolt: *Igen.* Köszönöm, Tom, továbblépünk az első ötlettel, vagy mindkettővel, vagy egyikkel sem. Képzeld el, mennyi időt vesztegetett a csapata azon vitázva, hogy meddig is kell várniuk, mielőtt valaki megmondja Tomnak, hogy nem válaszolt a kérdésre!

Dr. Jaclyn Kostner, az alkalmazottak bevonásának szakértője ezt üzeni a vezetőknek a hanyagsággal kapcsolatban: „Muszáj időt találnod, különben nem vagy alkalmas erre a munkára, és másnak kellene ezt végeznie. Vagy esetleg le kell adnod bizonyos feladatokat, mert nincs mentség a rejtélyes e-mailek küldésére."[3] A vezetőknek nem kell *minden* üzenetre válaszolniuk, de amikor fontos a munkahelyi útmutatás, akkor kommunikációjuknak mindenképpen *egyértelműnek* kell lennie. Képzeld el, mennyivel jobb lett volna az első verziója az adott munkámnak, ha a haikuban beszélő főnököm további tíz percet szánt volna céljainak kifejtésére!

Amikor egy ilyen rejtélyes üzenetet kapunk, hajlamosak vagyunk túlgondolni a dolgokat annak érdekében, hogy pótoljuk a hiányzó szavakat és hiányzó jelentéseket, ami aztán sok stresszt és zavart okoz. Volt egyszer egy ügyfelem, nevezzük Janetnek, akivel többéves üzleti kapcsolatban voltunk. Janet és én egy közelgő eseményt terveztünk, amelyre még volt néhány hónapunk. Két nappal a telefonbeszélgetésünk előtt küldtem neki egy napirendet, hogy mindketten nézzük át. E-mailben válaszolt: *Igen, beszéljünk. Meg kell vitatni a költségvetést is.* Összeszorult a gyomrom. Úgy gondoltam, azt akarja mondani, hogy a költségvetése kimerült, és nem kapok megfelelő fizetést a munkámért. Dühös voltam, alig aludtam azon az éjszakán, és amikor telefonon beszéltünk, még mindig rosszkedvű voltam.

„Elfelejtettem, mennyit ajánlottam neked – mondta Janet. – Mondd meg, légy szíves, hogy be tudjam tenni a költségvetésembe."

Feleslegesen aggódtam. A kapcsolatom Janettel rendben volt, de a hatalmi egyenlőtlenség miatt hajlamos voltam nyugtalankodni üzleti megállapodásaink miatt, ami elvonta a figyelmet attól, amit *valóban* tennem kellett.

HOGYAN VÁLASZOLOK A ZAVAROS ÜZENETEKRE?

Íme néhány dolog, amit megtehetsz, ha nem egyértelmű, túl rövid üzeneteket kapsz:

- Ha ez egy munkát érintő kérés, tegyél fel tisztázó kérdéseket, például: *Meg tudja mondani, mit tehetek Önért?* vagy *Köszönöm ezt és ezt. Mikor van szüksége erre?*
- Ha nem vagy biztos valamiben, kérdezz rá a részletekre, hogy jobban megérthesd a másik szándékát, valamint a feladatot.
- Ha bővebb információt szeretnél, változtasd meg a kommunikációs csatornát, használd a telefont, a videócsevegést vagy kérj személyes találkozót.

Ha továbbra is úgy érzed, hogy nincs kapcsolat az üzenetek és a kapott válaszok között:

- Kérdezd meg magadtól: Világos-e, hogy mit kell tennie az üzenet címzettjének, miért és mikor kell megtennie?
- Kérdezd meg magadtól: A megfelelő kommunikációs csatornát használom? Egy gyors telefon több teret adna a megbeszélésre, mint egy e-mail?

PASSZÍV-AGRESSZIVITÁS

Ahogy már az előző e-mailemben is írtam,
Onnan folytatom, hogy...
Lemaradtam valamiről?????

Mindannyian éreztük már ezt. Az a pillanat, amikor értelmeznünk kell olyan kifejezéseket, amelyek tökéletesen rendben vannak, de a gyomrunk mégis összeszorul. Mire gondol a küldő valójában, amikor ezt írja: *Ahogy már az előző e-mailemben is írtam*, vagy *Csak egy finom emlékeztető...*

Olyan bölcsen és szelíden hangzik, mint egy skandináv istennő – de valójában ezt mondja: „Nem olvastad, amit írtam. Figyelj jobban, a fenébe is!" vagy: „Csináld már! Már rég késő! Itt várok!"?

Néha a kódolt nyelvet mikroagresszióként érzékeljük, ami a munkatársakban már meglévő rossz érzéseket táplálja. Máskor azt mondjuk magunknak, hogy ez valószínűleg csak egy kifejezés, amelyet főnökünk az üzleti iskolában vett fel, és nem veszi észre, hogy leírva mennyire leereszkedő és elavult.

Íme egy példa: Melissa és Rosalee munkatársak voltak, akik jól kijöttek egymással, de amikor elkezdtek közösen dolgozni egy projekten, a dolog megváltozott.

Nézd meg ezt a GChat beszélgetést:

Melissa: Helló csajszi! Tudom, hogy elfoglalt vagy, de el tudnád még ma küldeni azt a jelentéstervezetet?

Rosalee: Ó, helló! Igen, persze, amiga. Technikailag holnapig van időm rá, de menni fog, neked mindent!

Melissa: Nagyon szépen köszönööööm! Valójában a projekt ütemterve azt mutatja, hogy már tegnapra kész kellett lennie, de nem akartalak piszkálni, csak látni akartam, hogy ugyanott tartunk, küldök egy linket az ütemtervhez 😀😀😀 köszi, hogy már küldöd is a jelentést, van kedved meginni egy kávét?

Rosalee: Köszi, most nem, dolgoznom kell ezen a jelentésen. Ne aggódj, azonnal átnézem az ütemtervet is. Szép napot, Melissa. 😎👍👍👍

Gondolom, ez a két barátnő nem egyhamar fog együtt ebédelni. Ahelyett, hogy enyhíteni próbálja a beszélgetést a kávéval kapcsolatos kérdésével, Melissának kezdettől fogva közvetlenebbnek kellett volna lennie, világosnak és lényegre törőnek, minden homályos utalás nélkül, valahogy így: *Tudom, hogy elfoglalt vagy, csak azért írok, hogy lássam, ugyanott*

tartunk-e. Írhatta volna ezt is: *Szia! A naptáram szerint a ma kell a jelentést befejeznünk. Meg tudod mondani, mikorra várhatom a dokumentumot?* Ez egy nagyon egyszerű üzenet, amely megmutatja az információ forrását (a naptárát), valamint egy egyértelmű, közvetlen kérdést.

A Twitteren a washingtoni író és marketingszakember, Danielle Rene arról számolt be, milyen finom módszerekkel használják az emberek a mindennapi digitális nyelvet egymás becsmérlésére.[4] Az *Ahogy már az utolsó e-mailemben is írtam* megfogalmazás a legjobb választás arra, hogy a másikat finoman kijavítsuk, vagy éppen megszégyenítsük. Rene arra kérte a Twitter-követőit, hogy küldjék be a legjobb kétértelmű ellenséges mondatokat, amelyekkel a saját gyakorlatukban találkoztak. Ebből aztán hatalmas őrület lett: 10 000 retweet, 40 000 lájk, több mint 1000 válasz.[5] Szerintem ez az e-mail nyerte a versenyt: A tárgy: *Baráti emlékeztető*, a szöveg pedig a következő: *Az előző üzenetemet a beérkező leveleid tetejére céloztam, mivel tudom, hogy nagyon elfoglalt vagy.*

Íme néhány gyöngyszem Rene Twitter-gyűjteséből:

@chocolateelixir: Imádom továbbítani a korábbi e-maileket, és azt mondani, hogy „javíts ki, ha tévedek, de itt azt mondtad..."

@darkandluuney: „Akkor még egyszer...", majd emeld ki és tedd át félkövérbe az e-mail-láncban egyértelműen megfogalmazottakat.

@ crumr018: „Nem tudom, hogy az e-mailem eljutott-e hozzád, mivel még nem kaptam választ"

@_verytrue: EZT IMÁDOM egy „Van valami új infó ezzel kapcsolatban?" (A feladó odáig ment, hogy e-mailt csatolt az e-mailjéhez!)

Minden ilyen esetben előfordulhat, hogy a címzettek nem értik az utalásokat, de igazából ez itt a lényeg? Aki ezeket írja, hogy *Akkor még egyszer...* vagy *Van valami új infó ezzel kapcsolatban?* mintha elégtételt venne, jobban érzi magát ettől. Kicsinyes dolog? Hát igen.

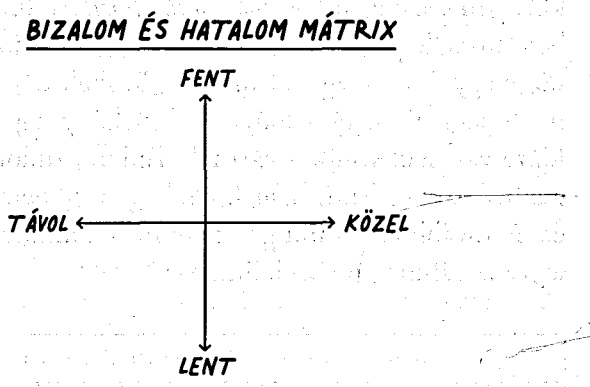
Tetszik vagy sem, az online kommunikáció nem engedi, hogy lássuk egymás azonnali reakcióit – ezért is keressük a módját annak, hogy „udvariasan" fejezhessük ki a boszszúságunkat. A kulcsszó itt az „udvariasan". Míg a fenti kifejezések némelyike passzív-agresszívként értelmezhető, az igazság az, hogy az elfoglalt emberek (főleg az idősebbek) gyakran valóban kérésként használják őket, és nincs bennük passzív-agresszivitás.

Egy olyan kifejezéssel nem jutok dűlőre, amelyet több kliensem is használ: *Köszönöm a türelmét.* Amikor egy e-mailben látom, hogy *Köszönöm a türelmét*, nem tudom eldönteni, hogy egy előre meghatározatlan jövőbeli dátummal akarnak-e lerázni, vagy valóban csak néhány nappal hosszabb időre van szükségük a vártnál. Tudom, tudom, a legtöbb esetben ez azt jelenti: „Sajnálom, hogy még nem vagyok kész ezzel, tovább tart, mint gondoltam." Ez minden. Emiatt ne legyenek álmatlan éjszakáink.

Passzív-agresszív érzések a gyakori kifejezések mögött	
Ahogy azt már az előző e-mailemben írtam	Nem igazán olvastad, amit írtam. Most figyelj oda, kérlek.
A jövőre nézve	Hadd javítsam ki a nyilvánvaló „hibát", amelyről már eleve tudni lehetett, hogy rossz.
A beérkező leveleid tetejére	Te vagy a főnököm, ez a harmadik alkalom, hogy megkérdezlek. Csináld meg ezt a sz*rságot.

Passzív-agresszív érzések a gyakori kifejezések mögött	
Csak, hogy biztos legyek benne, hogy ugyanott tartunk.	Itt most bevédem magam, teszek arról, hogy mindenki, aki a jövőben olvassa ezt az e-mailt, tudja, hogy nekem végig igazam volt.
Lépjünk tovább!	Soha többé ne tedd ezt!

Tehát hogyan kellene megalkotnunk a *saját kifejezéseinket* az említettek mentén, anélkül, hogy mi magunk is passzív-agresszívvá válnánk? Mikor tekinthető jó lépésnek, hogy bemásoljuk a főnökünket is, anélkül, hogy bunkóságnak tűnne? Mikor küldünk sms-ben választ e-mail helyett? Mikor jó valamit telefonon tisztázni?



Térjünk vissza a Bizalom és Hatalom mátrixra.
Kinek van közülünk nagyobb hatalma? Mennyire bízunk egymásban?

Ha szoros a bizalom, válaszd a telefonhívást, és ne habozz, válaszolj gyorsan és informálisan. Ha kevés a bizalom, vagy nagyobb a különbség a hatalmi szintekben, légy konkrét és udvarias a válaszaidban, és használj hivatalos csatornákat. (Az udvarias hangú és a passzív-agresszív üzeneteket sokszor csak egy hajszál választja el.)

HOGY KEZELJEM A PASSZÍV-AGRESSZÍV MUNKATÁRSAT VAGY FŐNÖKÖT?

- **Ne válaszolj az üzenetekre vagy e-mailekre, ha mérges vagy ingerült vagy.** Ezzel megelőzöd a félreértést, az időpocsékolást és a megbánást. Ha elragadnak az érzelmek, mentsd el az e-mailt piszkozatként, és akkor írd át és küldd el, amikor már jobb kedved van.
- **Maradj az észszerűségnél.** Gondold végig a válaszaidat, és adj meg az embereknek mindent, ami a munkájukhoz kell. Higgy a jó szándékukban. Képzeld magad a helyükbe, és kérdezd meg: „Miért követtek el ilyen hibát?" Néha egyszerűen egy gyors, rövid tájékoztató nagy segítség a címzettnek, hogy ne kelljen elolvasnia a korábbi e-maileket (*Itt van, amire szükségem van tőled,* vagy *Itt vannak a nyitott dátumok*).
- **Mutass empátiát és bátorítást.** Cseréld ki az ilyen felszólításokat: *Csináld ezt,* feltételes kifejezésekre, mint például *Meg tudnád csinálni?* Visszajelzés esetén kezdd az üzeneted azzal, hogy elismerésedet fejezed ki, például így: *Köszönöm* vagy *Szép munka.*

LASSÚ VÁLASZOK: HOGY. LEHET. HOGY. NEM. HÍVSZ. TÖBBÉ.

Ha a mindig vidám kollégád figyelmen kívül hagyta a csicsergő köszönésedet a folyosón, kezdhetsz gyanakodni, hogy valami nincs rendben. Ha ez a csend folytatódik, akkor is, amikor visszatértél az asztalodhoz, ki kell derítened, mi történt. Nem igazán a kolléga hallgatása okoz szorongást, hanem a viselkedési minták megváltozása.

Digitális világunkban az úgynevezett néma kezelés késleltetett e-mailként vagy üzenetként és akár a minden előzetes jelzés nélkül megszakított kapcsolat formájában is

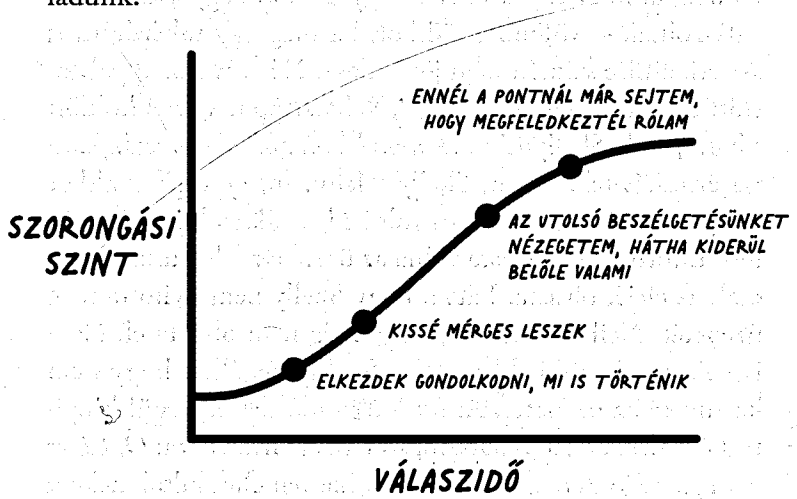
megjelenhet, ami viszont „időzítési szorongást" vált ki – ez az a heves nyugtalanság, amelyet akkor érzünk, amikor az online válaszidők lehetséges jelentésén aggódunk. Az időzítési szorongás órákig, napokig, hetekig tarthat. A másik ember csupán… elfoglalt volt? Egyáltalán megkapta az e-mailem? Vagy a levélszemetek mappába került? Vagy az adott személy szándékosan nem válaszol időben, és egy úgynevezett *néma válasz* játszmát játszik?

A CSEND JELENTÉSE

Néha olyan választ kapunk egy e-mailre, amelyből annyira hiányoznak a kifejezések és érzelmek, hogy akár egy gyorséttermi szórólap is lehetne, amelyet becsúsztattak az ajtó alá. Ha ez megtörténik, lehetetlen, hogy ne gondolkodjunk el: *Túlreagálom*? Lehetséges, hogy a másik ember csak egyenes és lényegretörő?

Mindannyian függünk a felgyorsult, valós idejű sms-ektől, üzenetektől, és ez a függés gyakran természetellenes frusztrációt okoz, amikor más csatornákon nem kapunk azonnali válaszokat. Képzeld el, hogy küldtél egy e-mailt egy másik csapatban dolgozó munkatársadnak: *Vacsora mostanában?* Két nappal később még mindig nincs válasz. De a munkatársad közben talált időt arra, hogy új képet tegyen ki a kutyusáról a Facebookra és az Instagramra. Ahelyett, hogy új e-mailt küldenél, lájkolod a kutyust a közösségi médián, abban a reményben, hogy a kis piros szív bűntudatot ébreszt benne, és válaszolni fog az e-mailedre. Eltelik egy hét, mire válaszol: *Bocsánat a késésért!!!!* Amikor végre találkozol vele, kiderül, hogy valóban elárasztották a teendők (egy corgi kiskutya kiképzése munkát igényel), és nem volt energiája a vacsorával foglalkozni. Emlékszel? A hangposta idejében

még az az egyhetes válasz is elfogadható volt. Itt láthatjuk az érzelmi hullámvasutat, amelyen a lassú válaszidőkkel haladunk.


SZORONGÁSI SZINT
ENNÉL A PONTNÁL MÁR SEJTEM, HOGY MEGFELEDKEZTÉL RÓLAM
AZ UTOLSÓ BESZÉLGETÉSÜNKET NÉZEGETEM, HÁTHA KIDERÜL BELŐLE VALAMI
KISSÉ MÉRGES LESZEK
ELKEZDEK GONDOLKODNI, MI IS TÖRTÉNIK
VÁLASZIDŐ

Más forgatókönyvek is ugyanilyen kétértelműek. Margaret barátnőm elmondta, hogy amikor elment egy másik céghez dolgozni, egy volt kollégája nem beszélt vele többé. Margaret megírta az illetőnek, hogy elmegy a cégtől, és nyolc napot várt, mire választ kapott. Margaret szerint egy kétnapos késés már azt jelenti, hogy ezentúl egyáltalán nem beszélnek. Egy másik barátnőm, Julie elmondta, hogy amikor valaki egy hét múlva válaszolt a sürgős sms-ére, annyira felhúzta magát, hogy akkor már ő nem akart válaszolni. Az egyhetes csendet „semmibe vételként" értelmezte, és így rögtön ő is semmibe vette az illetőt. Sajnos nincsenek olyan világos szabályok, amelyek mentén végérvényesen ki lehetne deríteni, hogy valaki büntetni akar-e a csenddel. Ami még ennél is fontosabb, az az, hogy mindannyiunknak tisztában kell lennie azzal, hogy online testbeszédünk jeleket bocsát ki, szándékosan és akaratlanul egyaránt.

A *ghosting* (minden előzetes jelzés nélkül megszakított kapcsolat) egy viszonylag új kifejezés, amelyet akkor használnak, amikor egy üzenetre vagy e-mailre egyáltalán nem válaszolnak – különösen akkor, ha még egy rákérdezés is követi, amire szintén nem jön válasz. Néhány hónappal ezelőtt egy másik barátom, Neill, WhatsApp üzenetet küldött a barátjának, Shellynek: *Fel tudsz hívni, amint ezt megkaptad?* Az értesítés felbukkant Shelly telefonján, de ő pont akkor mérges volt Neillre, és nem volt kedve válaszolni, ezért úgy tett, mintha nem olvasta volna az üzenetét – lecsúsztatta, és csak az elejét olvasta. Látva, hogy Shelly nem nyitotta meg üzenetét, Neill feltételezte, hogy még nem olvasta el. Nem is volt gond mindaddig, amíg Shelly megállta, hogy nem kattint rá az üzenetre. Amikor elég idő telt el, végül kinyitotta az üzenetet a WhatsApp-on, és azt írta vissza: *Ó, hé, ez most jött! Egy perc és hívlak.* (Mindketten elmondták nekem később, hogy hogy is zajlott ez az üzenetváltás.)

KERÜLD AZ ONLINE KÖDDÉ VÁLÁST

Ha választ vársz:

- Ne tégy elhamarkodott megállapításokat. Hacsak nem különösen fontos, hogy minél hamarabb választ kapj, ne feledd, hogy az emberek általában nagyon elfoglaltak.
- Ha kétszer rákérdezel és nem kapsz választ, válts másik csatornára.

Ha válaszolnod kell valakinek:

- Ha egy percen belül vagy ennél rövidebb idő alatt tudsz válaszolni, válaszolj azonnal.
- Ha sürgős, azonnal válaszolj, vagy tudasd az e-mail küldőjével, hogy *dolgozol rajta.* Írd be a naptáradba, hogy válaszolnod kell erre.
- Ha nem sürgős, ne stresszelj. Találj időt rá valamikor, amikor neked megfelel.

Mivel mindenre azonnal akarjuk a választ, a mai üzenetküldő rendszerek szinte lehetetlenné teszik a kisebb szüneteket. Mindannyian éreztük már úgy magunkat, mint Shelly vagy Neill. Nem hihetjük azt, hogy ha mi hajlamosak vagyunk a gyors (vagy lassú) válaszokra, akkor mások is így vannak ezzel. A munkahelyünkön azonban elengedhetetlen az elfogadott normák kialakítása az üzenetküldő alkalmazásokat és az időkereteket illetően, hogy ne legyen „ghosting" egymás közt, mondjuk, egy közelgő találkozóról szóló egyszerű kommunikáció során.

FORMALITÁS: RAGASZKODJUNK A SZERTARTÁSOKHOZ

A munka világa vitathatatlanul kevésbé formális, mint egy évtizeddel ezelőtt volt. Az öltözködéstől kezdve a vállalati hierarchia szerint felettünk és alattunk lévőkkel való interakcióig, a világ bizony nagyot változott. Még a társasági jogász vagy a négy nagy számviteli ügyfelem is egyetért abban, hogy a formalitás minden munkahelyen lecsökkent. Emiatt a formalitás szintjének enyhe emelkedésénél úgy érezhetjük, hogy egy kimondatlan hatalmi játszma kezdődött. Néha a túl formális viselkedés barátságtalannak vagy tartózkodónak tűnhet és fura helyzetet teremt.

A „köszönöm" az alapvető etikett legfontosabb része. *Köszönöm a vacsorát. Köszönöm, hogy visszahívott. Köszönöm az idődet.* De mi van a kollégákkal, különösen az egyenrangú társakkal, akik ezt a két szót szakmai erejük megerősítésére használják? *5 órára várom a jelentést. Köszönöm. 8-ra kész leszek. Köszönöm.* Ha a „köszönöm"-öt így használjuk, a hála egyszerű kifejezéséből királyi parancs válik, és mondanom sem kell, hogy nehéz megállni szó nélkül, amikor egy kolléga úgy parancsolgat, mintha korona lenne a fején és jogar a kezében.

Nyugtalanító lehet, amikor az emberek, akikkel dolgozol, barátságos viselkedésről formálisra váltanak. Például, amikor a főnököd e-mailt küld *Kedves Steve* megszólítással, ahelyett, ahogy általában szokta (pl. úgy, hogy azonnal a lényegre tér, sokszor még a nevedet sem írja oda), mit jelenthet ez? Mi van akkor, ha *Köszi* helyett az *Üdvözlettel* szerepel egy régi kolléga e-mailjének a végén?

Trina például a csapatán belüli informális kommunikációs stílusáról ismert. Meglepődtek a kollégái, amikor körbeküldött egy hosszú e-mailt, amelyben felsorolta a munkafeladatokat, amelyek mindegyike más színnel volt megjelölve és félkövérrel szedve. Trina ezzel az egyértelmű és közvetlen e-maillel büszke volt magára és azt hitte, hogy ez a lépése eredményes lesz. Megerősítve az információk átvételét, miközben megpróbált vicces lenni, az egyik kolléga, Dianne, könnyed megjegyzéssel válaszolt az egész csapatnak: *Hűha, milyen színes e-mail! ;) Milyen harcos kis csapat vagyunk!* Trina erre azt válaszolta: *Nos, itt én vagyok a főnök...* Ajjaj. Trina úgy érezte, hogy Dianne megfeledkezett magáról, és a rangjának kihangsúlyozásával jelezte nemtetszését. Noha ezzel a hanggal sikerült emlékeztetnie Dianne-t arra, hogy itt ő irányít, ám ezzel a kapcsolatukat is tönkretette.

ALÁÍRVA, LEPECSÉTELVE, ELKÜLDVE

A köszöntések és az aláírások is megmutatják a különböző érzelemi szinteket, formalitásuktól vagy informalitásuktól függően. Ha általában a *Tisztelettel* vagy az *Üdvözlettel* zárod a leveleidet, akkor úgy tűnik, hogy amolyan udvarias karnyújtásnyira tartod magadtól a címzetteket. Ez akkor hiteles, ha máskülönben is formálisabb vagy. De ha szoros barátságokat próbálsz építeni a munkahelyeden, ez a fajta formalitás akadály lehet.

A különböző hangnemek a munkaköri leírásokban is megjelennek. A Bank of America egykori ügyvezetője így mesélt az ott töltött idejéről: „Amikor választ akartam kapni valakitől a vállalatnál, aki nem ismert engem, mindig hozzátettem a hivatalos címemet az e-mail aláírásomhoz, azaz azt, hogy alelnök vagyok. Mindig nagyon gyorsan válaszoltak." Hasonlóképpen, ha *Hellóval* indítasz, vagy mosolygós fejjel fejezed be az egysoros e-mailt, a címzettek biztosak lehetnek abban, hogy meglehetősen informális ember vagy.

Még az e-mailjeinkben használt névmások is jelzik az általunk előnyben részesített formalitás szintjét, nem is beszélve a kapcsolaton belüli hatalmi dinamikáról. James Pennebaker pszichológus megállapította, hogy „mindenféle interakció esetén a magasabb státuszú személy kevesebbet (igen, kevesebbet) használja az *én, enyém, nekem* szavakat, mint az alacsony státuszú emberek."[6] Pennebaker ezt az elméletet a saját levelezésével tesztelte, elemezve az e-maileket az egyetemen, ahol tanított. Megállapításairól így számolt be: „Mindig úgy gondoltam magamra, mint egy kedves, egyenlőségre törekvő fickóra, aki nagyjából egyformán bánik az emberekkel. Amikor az egyetemisták írtak nekem, az e-mailjeik tele voltak az *én, nekem, enyém* kifejezésekkel. A válaszom, bár meglehetősen barátságos volt, figyelemre méltóan távolságtartó is – csupán néhány *én* vagy *enyém* díszítette az oldalt. Ekkor megnéztem a főiskola dékánjával folytatott levelezésemet. Az én e-mailjeim úgy néztek ki, mint egy *én, enyém, nekem* szavakból álló saláta, míg az ő e-mailjeiben gyakorlatilag egy ilyen szó sem szerepelt."[7]

A kollégák szorongásának csökkentése és az átláthatóság növelése érdekében a vezetőknek világos irányelveket kell létrehozniuk a másolat, a Válasz mindenkinek, a megszólítások és a hierarchia kifejezésére használt jeleket illetően. Mike, egy nagy technológiai vállalat elnöke megmondta az alkalmazottainak, hogy minden üzenet, amelybe őt is bemásolják, egy

külön e-mail-mappába kerül, amelyet hetente átnéz, és ezek azok, amelyekre nem fog válaszolni. Mike alkalmazottai sokkal tudatosabbak voltak, mint a legtöbb csapat, akikkel találkoztam. A világos normáknak köszönhetően tudták, mikor és hogyan levelezzenek, és mit kell tenniük, ha egy soha véget nem érő e-mail-láncba keverednek.

MENNYIRE LEGYEK FORMÁLIS A SAJÁT ONLINE TESTBESZÉDEMBEN?

- Ha új kapcsolatról van szó, kövesd annak a személynek a formalitási szintjét, aki nagyobb hatalommal rendelkezik.
- Ha hosszú ideje megbízható kapcsolatról van szó, és a formalitás (hirtelen vagy fokozatosan) megváltozik, kérdezd meg magadtól, miért, vagy próbáld megtudakolni a másik féltől.
- Ha ez egy régóta fennálló kapcsolat nyilvánvaló hatalmi különbséggel, és a formalitás megváltozik, vedd át a magasabb rangú személy lépéseit és tükrözd ezt a változást.

A kommunikáció minden formájánál jól teszed, ha a legjobb szándékot feltételezed mások online testbeszédének értelmezése során. Ne vond le automatikusan azt a következtetést, hogy valaki rád szállt, lehet, hogy egyszerűen csak zavaros az online viselkedése. Adj neki esélyt: lehet, hogy sietett, határidős munkája volt, vagy csak (több mint valószínű) feledékeny. Ez még a legjobbakkal is megesik. Gyakran mi is csak sokára jövünk rá, hogy akaratlanul is, de megbántottunk valakit.

Ha ez még mindig zavar, akkor telefonon, videócsevegésen vagy akár személyesen keresd fel az illetőt. Nyíltan magyarázd el szorongásod forrását anélkül, hogy túlzottan szabadkoznál vagy vádaskodnál, és kérj pontosítást. Ez segít a bizalom és a kapcsolat kiépítésében, minden távolságtól függetlenül.

3. FEJEZET

Mit mondasz *valójában?*

Hogyan olvass a sorok között

Gyerekkoromban, anyám újra és újra azt mondta: „Erica, állj egyenesen!" Megpróbáltam, de görnyedten kényelmesebb volt, mint egyenes háttal. Nem csak anyukám, a tanáraim is szóvá tették a rossz testtartásomat. De csak az első állásom megszerzése után húztam ki magam igazán, ám akkor mindörökre. „A testtartás a magabiztosságot jelzi" – mondta az egyik mentorom –, a görnyedt hát nem tűnik túl profinak." Miután mindig a saját lustaságommal társítottam a rossz tartást, rájöttem, hogy lényegtelen, hogy nekem mit jelent, az számít, hogy mit közöl ez másokkal *rólam.*

Gondolj arra, amikor utoljára voltál értekezleten. Ki ült az asztalfőn? Ki jelent meg néhány perces késéssel? Kinek volt fontos, hogy ki mellé üljön? Kinek a széke volt lezserül hátratolva? Ki töltötte az egész értekezletet e-mailek nézegetésével? Ezek azok közé a jelek és jelzések közé tartoznak, amelyek közvetetten szemléltetik a munkahelyi bizalmat, befolyást és hatalmat.

Most pedig nézzük, képes lennél-e felismerni ugyanezeket a jeleket és jelzéseket a legutóbbi konferenciahívás, videótalálkozó, csoportos beszélgetés során, vagy a vállalati belső csatornán? A konferenciahívások alatt folytatott e-mailezések és levelezgetések a fizikai találkozók során zajló beszélgetések helyébe léptek. Az asztali ülésrend most a Cím-

zett, Másolatot kap vagy Titkos másolat opciókon keresztül jelenik meg, illetve a nevek megjelenési sorrendjében (Az első? Utolsó? Valahol középre beszorítva?). Az offline, közvetlen szemkontaktus *sokat elárul*. Ma egy egyszerű betűtípussal írt, szűkszavú szöveg, ponttal az utolsó mondat végén, több ezer mérföldről képes megfélemlíteni valakit. A személyes találkozók lelkesedése és a bólogatások most felkiáltójelként, hangulatjelként és gyors válaszként jelennek meg. A megérkezés, a távozás és az elköszönő kézfogások régebben elárulták, hogy sikerült a találkozó. Manapság a kollégák utólagos e-mailjeiben a köszöntés hangneme és az elköszönés alapján csak sejteni lehet, hogy mit éreznek a találkozóval kapcsolatban.

Az online testbeszéd alapvetően lehet *laza*, de ez nem egyenlő azzal, hogy *hanyag*. A jó kommunikációban minden szó és jel számít, különösen egy olyan korszakban, amikor már nem támaszkodhatunk a hangsúlyozásra és a hangzásra, és ahol a szemkontaktus egyáltalán nincs jelen.

Ebben a fejezetben azt vizsgálom, hogy a valós testbeszéd hogyan fordítja le a képernyőt szavakra, írásjelekre, időzítésre és formára; a számtalan módozatot, ahogy a leírt szavakat félreértelmezhetjük; és hogy hogyan lehet megszerezni az irányítást e szavak felett, mielőtt a *Küldés* gombra kattintanánk.

Itt láthatod a legfontosabb online testbeszéd jeleket, amelyeket mindennap elküldünk, és azt, hogy mit is jelentenek a való életben:

- prioritás = csatorna kiválasztása
- érzelem = írásjelek és szimbólumok
- tisztelet = időzítés
- résztvevők köre = címzett, másolat, titkos másolat, válasz mindenkinek
- identitás = a te digitális személyiséged

A DIGITÁLIS CSATORNA KIVÁLASZTÁSA – A PRIORITÁS ÚJ SZABÁLYAI

A legjobb csatorna – e-mail, Slack, telefon vagy sms – kiválasztása elengedhetetlen és nagyban függ a kontextustól. Először is, mennyire fontos vagy sürgős az üzenet? Másodszor: kivel kommunikálsz? Szeretnéd elmondani kollégádnak, hogy találtál egy kisebb elírási hibát az előadásában, amelyet hamarosan tart? Ha igen, mi a jobb: e-mail, Slack, telefon vagy sms? Mi van, ha nem a kollégádról van szó, hanem a főnöködről?

Bár mindegyik hatékony, minden kommunikációs csatorna magával hozza a mögöttes jelentések és utalások halmazát. A rejtett jelentések zavaros világában történő eligazodás tulajdonképpen a digitális jártasság és végső soron a professzionalizmus ismertetőjegye.

Egy példa: egy nagy szervezet újonnan kinevezett vezérigazgatójaként Adrielnek információra volt szüksége egy különösen bajos ügyfélről. Késő este küldött egy másnap reggelre szóló meghívót a könyvelő, Brian naptárába.

Így nézett ki az üzenet:

> **Új értekezlet: (nincs tárgy)**
> péntek, 8.00-9.00
> Feladó: adriel@doe.com
> Címzett: brian@doe.com.

Brian ott volt a tervezett időpontban, bár mérhetetlenül szorongott. Miután Adriellel beszélgetni kezdtek, a testbeszédében érezhető volt a megkönnyebbülés. Egyszer csak Brian kibökte: „Amikor tegnap este megkaptam a meghívót, nem tudtam aludni. Azt hittem, ki fognak rúgni." Főnöke meglepődött. Adriel számára egy naptári meghívó nem volt sem több sem kevesebb, mint egy semleges kijelentés: *Szánj egy*

kis időt a főnöködre. Itt a dátum. De Brian számára az a tény, hogy tárgy nélküli meghívást kapott a naptárába, ami hideg és személytelen volt, szerinte csak egyet jelenthetett: ő már a legalapvetőbb irodai udvariasságot sem kapja meg, mert el akarják küldeni, sőt az is lehet, hogy bilincsben viszik el innen. Brian nem tudta, hogy értelmezze a csatornát, amelyet Adriel választott, és a legrosszabbra készült.

CSATORNÁK KÖZÖTTI VÁLTÁS

A csatornák közötti váltás az üzenet sürgősségének megváltozását is jelezheti – vagy akár egy kapcsolat közelségét is. Gyerekkoromban az apám orvosként mindig magánál hordta a személyhívóját. Valahányszor az besípolt, testvéreimmel tudtuk, hogy apám ki fogja menteni magát, be kell mennie az irodájába és fel kell hívnia a kórházat, hogy megnézze az egyik betegét. Akkortájt nekem is volt egy saját eszközöm, egy saját sürgősségi kódom, az AOL Instant Messenger. Ha a legjobb barátom a *911*-es számot küldte nekem sms-ben, akkor azonnal hívnom kellett őt az otthoni telefonról, hogy megtudjam a legfrissebb pletykákat.

Amikor időt szánunk az sms-ekre, a telefonálásra, vagy megállunk egy kolléga irodájánál és azt mondjuk neki: „Csak így tovább!", akkor a kapcsolódást és a tiszteletet kommunikáljuk. De ha a főnök pozitív visszajelzést küld egy projekttel kapcsolatban a „Csak így tovább" nélkül, és aztán egy sor dolgot megkérdőjelez, az alkalmazottban jogosan merülhet fel a kérdés: Mi is folyik itt? Mi van ezzel a fura, osztatlan figyelemmel? Valami *nincs rendben* a projekttel? Miért kommunikál olyan gyorsan a főnök, hogy az alkalmazottnak nincs ideje válaszolni vagy utánanézni a dolgoknak? Amikor a főnökök rangidősek – és nem lennének főnökök, ha nem lennének rangidősek –, minden, amit tesznek vagy mondanak, érzelmi áttétel súllyal bír, ezért *még sürgetőbbnek* tartjuk a főnök által ösztönzött változtatásokat.

Ennek ellenére a csatornaváltás bárki számára előnyös lehet. Bármely főnök (vagy alkalmazott) visszaszerezheti az irányítást a bejövő kérések felett, ha áttér az általa választott csatornára. Például, ha egy sms-t kaptál, de lassítani szeretnéd a dolgokat, és átgondolni a választ, akkor az e-mailre történő váltás félreérthetetlenül azt jelzi a másiknak, hogy a kérdés átgondoltabb megközelítést igényel. Alternatív megoldásként, ha megpróbálsz elérni valakit, jót tesz a kapcsolatnak (és valószínűleg kielégítőbb választ is kapsz majd), ha a kérést a másik által kedvelt csatornán intézed.

Végül vannak olyan esetek, amikor rájössz, hogy rossz csatornát választottál. Például amikor háromszor válaszolsz egy hosszú e-mail levelezésre és rájössz, hogy a beszélgetés részletei túl összetettek ahhoz, hogy aszinkron módon vitassátok meg őket, és hogy a videóhívás vagy az élő találkozó ütemezése sokkal jobb módja a folytatásnak.

(NE) HÍVJ!

Néhány évvel ezelőtt Alisa és én, ugyanazon iparág munkatársai, e-mailben ismerkedtünk meg egymással. Azt terveztük, hogy egyik szombat este együtt vacsorázunk. Később rájöttem, hogy el kell halasztanom ezt a programot. Három hét alatt ez volt a harmadik alkalom, hogy lemondtam, és szörnyen éreztem magam. Nem akartam újabb e-mailt küldeni, az olyan furán nézett volna ki, ezért felhívtam, és amikor nem vette fel, hangüzenetet hagytam neki. Két óra múlva Alisa sms-ben kérdezte: *Történt valami?* Amikor elmondtam neki, hogy le kell mondanom a vacsoránkat, megkönnyebbült. Később megtudtam, hogy azt hitte, valami baj van. Máskülönben miért is váltottam volna csatornát ilyen hirtelen?

Az érzelmek őrült csapongása a legtöbbünk számára ismerős. Az elmondottaknál (vagy nem mondottaknál) zavarba ejtőbb az a változás, hogy valamit *miként* vagy *mikor* mondunk. Gyakran a legrosszabbra gondolunk, ha váratlan online testbeszéddel szembesülünk, amikor legtöbb esetben erről szó sincs. *Félreértelmeztem a jeleket. Csak aggódtam.*

Amikor Alisával végül személyesen találkoztunk, bevallotta, hogy „telefonfóbiában" szenved. Negyven körüli nőként annyira megszokta, hogy a kollégákkal és barátokkal sms-ben és e-mailen keresztül kommunikálnak, hogy megijed, sőt pánikba esik, amikor váratlanul megszólal a telefonja. Nincs egyedül. Sokan közülünk (akik az sms-ekkel és az azonnali szöveges üzenetekkel, mint elsődleges kommunikációs formával nőttünk fel) annyira megszoktuk, hogy mikor és hogyan reagálunk a szövegekre és e-mailekre, hogy amikor bejön egy telefonhívás, úgy kezeljük, mint egy bombát, amely az utcán robbant fel. Úgy érezzük, hogy kiszolgáltatottak, felkészületlenek vagyunk, sőt még tolakodásnak is vehetjük, különösen, ha e-mailben még nem alakítottunk ki mélyebb kapcsolatot a másik személlyel.

Mindannyiunknak megvannak a preferenciái bizonyos csatornák iránt – természetesen az sms-ek általában népszerűek –, és az averziói a többi csatornával szemben, mint például a Zoom vagy a telefonbeszélgetés. A reklámügynökségnél dolgozó huszonöt éves Sarah egyszer elárulta, mennyire zavarja a főnöke csatornaváltása: „Minden alkalommal, amikor a főnökömnek jelentést küldök e-mailben, ahelyett, hogy csak egy e-mailt küldene, felhív és elmondja az észrevételeit és a kérdéseit. Jaj!" Érzései hasonlítanak Alisa telefonfóbiájához, azaz, „úgy érzi, hogy megzavarják vagy sarokba szorítják", ha előre nem tervezett hívást kap.

Ennek ellenére egyesek úgy érzik, hogy a telefonhívás hatékonyabb, személyesebb és jobb az együttműködés szempontjából, mint egy e-mail. Igen, de csak módjával. Noha

a telefon- és videóhívások népszerű csatornák, bőséges lehetőséget adnak a multitaskingra, nem beszélve arról, hogy ezekre a csatornákra jellemző kellemetlen lefagyások gyakran oda vezetnek, hogy másként érzékeljük az embereket, különösen, ha először találkozunk velük.[1]

– Szia! Hallasz?
– ... Mi? ...Ó, igen, hallak! Szia!
– Mondom, igen, hallak, ... remek!
Oké, akkor csapjunk bele...
– Mi remek?
– [Sóhaj] ...Azt hiszem, kicsit késik a hang...
– ...Ja...

NEM HALLAK!

Elég öreg – vagy fiatal – vagyok ahhoz, hogy emlékezzem a kétezres évek eleji Verizon TV reklámjára, amelyben a nézők egy embert láttak, aki egy telefont szorongat és egy kukoricatáblában áll, majd a Hudson-folyón egy hajón, majd egy játszótéren és végül egy havas hegy tetején és ezt ismételgeti: „Most hallanak?". Nos, ha a hangja 2001-ben egy hegycsúcsról hallható volt a 2G használatával, akkor miért nem hallom, hogy mások mit mondanak a Zoom-hívás során a nappalimban? Az igazság az, hogy a technológiának mindig megvan a határa.

Mita Mallick, az Unilever és a Carta egykori sokszínűségért és befogadásért felelős vezetője egy alkalommal megpróbálta elmondani gondolatait egy Zoom videótalálkozón, amelyen 25 kolléga vett részt. „Háromszor félbeszakítottak, majd megpróbáltam újra beszélni, aztán két másik ember beszélt egyszerre, egymást folyton félbeszakítva" – mesélte Mallick.[2] Amikor végül sikerült elmondania, amit akart, nem látta a reakciókat. Ugyanez történt, amikor egy vic-

cet mesélt el: Vajon nevetett valaki? Egyetértettek az emberek az általa kifejtettekkel? *Mit* jelentett az a sok üres, bámuló arc?

A késések, amelyeket az olyan technológiákkal kapcsolatban tapasztalunk, mint a Microsoft Teams és a Zoom (sőt néhány telefonhívás közben is), összeadódnak. A mondatok között szünetet tartunk, várva a kollégák biztató bólintását, és amikor nincs válasz, a csend szó szerint elviselhetetlennek tűnik. Ha *nem* tartunk szünetet, akkor lehetséges, hogy valakit véletlenül félbeszakítunk. Ha *túl hosszú* szünetet tartunk, akkor pedig mindenki elcsendesedik. A késedelem, amellett, hogy az időnket rabolja, befolyásolja, hogy miként érzékeljük egymást. Még rosszabb, hogy a videóhívások mechanikája olyan, hogy vagy a képernyőnket nézzük, vagy a kamerába bámulunk, de mindkettő egyszerre nem megy, így lehetetlenné válik a közvetlen szemkontaktus.

Íme néhány tanács: minden Zoom vagy Webex hívás előtt tudatosítsd magadban, hogy a videóhívás formátuma eleve fura. Erről senki sem tehet. Ez csak a technológia. A kellemetlenség minimalizálása érdekében kérd, hogy mindenkinek legyen bekapcsolva a kamerája, hogy az emberek jelezzék a kézemelés funkcióval, ha beszélni szeretnének, és hogy a háttér ne legyen zavaró. Adhatok még egy jó tanácsot? Irányítsd a szünetet. Miután befejezted a mondandódat, kérdezd meg, hogy mindenki értette-e, amit mondtál. „Van-e még kérdés?" Ha van, tedd őket a csoportos csevegésbe, és várj két percet, mielőtt válaszolnál rájuk.[3] Ez elfedi a késést, és ezalatt a résztvevők feldolgozzák és megfogalmazzák kérdéseiket.

A csapatok csatornaválasztása a szervezeti kultúra függvényében változik, de minden vezetőnek észszerű, könnyen követhető normákat kell meghatároznia csapataira vonatkozóan. Ez általában azt jelenti, hogy a vezetőnek időt kell szánnia arra, hogy elemezze a csapat digitális csatornáinak használatát, megkérdezze a csapatot, hol van a legtöbb félreértés vagy kellemetlenség, és megtalálja a járható utakat. Az ilyen jellegű elemzéshez remek példa található a 148. oldalon.

Minden csatornánál fontos tiszteletben tartani a határokat. A nem sürgős esetek általában a várhatnak a munkaidő kezdetéig. Ha a másnap reggelre tervezett értekezletről az utolsó pillanatban megírt e-mailt a normál munkaidőn kívül (7.00–19.00) küldik, akkor igazán egy sms-t is illene mellé küldeni. Ne küldd egyik üzenetet a másik után, ha még az elsőre vagy a másodikra sem kaptál választ. Válaszd az e-mailt a naprakész iránymutatásokhoz vagy a munkafeladatokhoz (így nyoma marad a kommunikációnak). A komolyabb megbeszélésekhez és döntéshozatalhoz a legjobbak a telefonhívások vagy a videótalálkozók.

Természetesen vannak kivételek ezek alól a szabályokról a határokat illetően. Dobhatsz egy gyors sms-t este 10-kor, ha a másnapi ügyféltalálkozó kezdési ideje hirtelen megváltozik. De ha átléped a határokat, akkor erre rendkívül jó okod kell, hogy legyen és ne gyakran csináld. A rendszeres határ-átlépés a leggyorsabb út a kiégéshez egy csapatban.

E-MAILT VAGY ÜZENETET ÍRJAK, VAGY ÜTEMEZZEK BE EGY HÍVÁST?

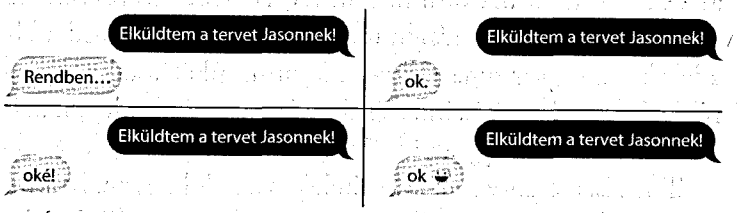
A csatorna kiválasztása előtt tedd fel magadnak a következő kérdéseket:

Egy gyors beszélgetést akarok?
Sok részletet tartalmaz az üzenetem?
Milyen gyorsan kell választ kapnom?
Mennyire hivatalos vagy informális a kapcsolatom az illetővel?

(Bővebben a Gondos kommunikáció című, 5. fejezetben olvashatsz arról, hogy mely tényezők befolyásolják a csatornaválasztást.)

ÍRÁSJELEK ÉS SZIMBÓLUMOK – AZ ÉRZELMEK ÚJ MÉRŐESZKÖZE

Kapsz egy üzenetet egy kollégádtól: *Elküldtem a tervet Jasonnak!* Micsoda? Mit? Elkezdesz válaszolni, átírod, még hatszor meggondolod magad és *továbbra sem* tudod, hogy mit válaszolj. Miért stresszelsz egy ilyen jelentéktelen dolog miatt? Mert a következő négy lehetőség mindegyike más – és nehezen megfogható – jelentést hordoz.



Ahogy már a bevezetőben is mondtam, a nonverbális jelek (arckifejezések, gesztusok, hangnem, hangmagasság) közel háromnegyed részét teszik ki annak, hogy hogyan értjük, értelmezzük a másik embert a személyes találkozások során. Mint tudjuk, a számítógép képernyője kiszűri ezeket, valamint az egyéb jeleket és jelzéseket, eltávolítva sok olyan tulajdonságot, amely emberré tesz bennünket, és arra kényszerít, hogy alkalmazkodjunk a számítógépek érzelmi logikájához – ha van egyáltalán ilyen.

Cserébe a nyelvünk sokkal informálisabbá vált. Annak érdekében, hogy szövegeinkhez hangnemet társítsunk, miközben próbáljuk elkerülni az esetleges félreértelmezéseket írhatjuk azt, hogy *Ezer boooocs, BOCSI!!!!!!* a régi jó *Sajnálom* helyett, amikor lemaradunk egy konferenciahívásról, vagy amikor az utolsó pillanatban lemondjuk az ebédet. Az érzéseink további pontosítása érdekében odaszórunk egy sor szimbolikus dolgot, az emojiktól és a hashtagektől kezdve

a „lájkig" és a LOL-ig. Ám az egyértelműség helyett a legtöbben *még nagyobb* zavarral szembesülünk.

AMIKOR MOSOLYOGSZ

Brody és Jessica viszonylag új alkalmazottak ugyanannál a cégnél. Brody egy startuptól jött, Jessica a Big Law-nál volt korábban. Nemrégiben azt a feladatot kapták, hogy dolgozzanak együtt egy projekten. Nem telt el sok idő, és Jessicát bosszantani kezdte az új kolléga.

Miért? Nos, Brody szeretett rövid, emojikkal és rövidítésekkel ellátott e-maileket küldeni. Jessica hivatalos, professzionális stílusban – rövidítések és hangulatjelek nélkül – válaszolt neki, remélve, hogy Brody érti majd a célzást. A férfi vette az üzenetet, de nem úgy, ahogy Jessica akarta. Elkönyvelte, hogy Jessica egy feszült, savanyú, hideg, parancsolgató királynő. Brody ezzel szemben szívekkel, mosolygós arcokkal és lelkes írásjelekkel játszadozott. Ezeket a megközelíthetőség, a barátságosság és a bajtársiasság jelzésének tekintette. Jessica egyszerűen durvának és szemtelennek látta őket. Brody és Jessica tovább kínozták egymást, amíg a projekt véget nem ért, majd kölcsönösen elkezdték szidni a másikat az egész cég előtt.

Sem Brodynak, sem Jessicának nem volt igaza. Mindegyiküknek megvolt a maga kommunikációs stílusa. Nem bántásként Jessica felé, de az emojik és az írásjelek *hasznos* eszközök arra, hogy érzelmeket vigyünk az egyébként lapos, egydimenziós online kommunikációba. A felfelé mutató hüvelykujj jele még a Zoom vagy a Webex hívásoknál, vagy a csevegések során is az energiánkat, sőt az emberségünket közvetíti.

Gondold át, milyen írásjeleket és szimbólumokat használsz. Hogyan szeretnéd, hogy alakuljon a kapcsolatod azzal az emberrel, akivel üzenetet váltasz. Ha a formalitást szere-

ted, és kényelmetlenül érzed magad a túl sok jelzéssel, akkor ragaszkodj a puszta tényekhez, és mondataidat pontokkal zárd. Továbbá, ha a főnök vagy az ügyfél online testbeszéde hivatalos, akkor azt tanácsolom, hogy kövesd a példájukat, amikor nekik válaszolsz. Ha viszont közelséget szeretnél kialakítani és a másik személy is nyitott erre, gyerünk, küldd a mosolygó arcokat és az LMAO-kat.

OLYAN IZGATOTT VAGYOK!!!!!!!!!!

Az egyik kedvenc *Seinfeld*-részemben Elaine, a könyvszerkesztő hazaér és meglátja, hogy a barátja, aki az egyik szerzője is, leírta egy papírra a neki érkezett telefonüzenetet. A következő párbeszéd zajlik közöttük:

> Elaine: Csak arra lennék kíváncsi, hogy miért nem használtál felkiáltójelet?
> Jake: Miről beszélsz?
> Elaine: Nézd, itt azt írtad: „Myra babája megszületett", de nem használtál felkiáltójelet. Úgy értem, ha az egyik közeli barátodnak kisbabája születne, és üzenetet hagynék neked erről, akkor felkiáltójelet használnék.
> Jake: Nos, én talán nem olyan véletlenszerűen használom a felkiáltójeleket, mint te.[4]

Ez itt a bökkenő: Mi a teendő az olyan írásjelekkel, amelyeket a szöveges üzenetek és az e-mailek megjelenéséig óvatosan vagy egyáltalán nem használtunk? Az olyanokkal, amelyeket a legtöbb ember valójában *lenézett*? A felkiáltójel visszatérése az írásjelek történelmének egyik legepikusabb mozzanata – és tanulság azok számára, akik nem érzik, hogy haladniuk kell a korral.

A felkiáltójelek három alapvető jelentést hordoznak: sürgősség, izgalom és hangsúlyozás, amit személyesen a szemöldök összevonásával vagy felhúzásával, az ujjunk dobolásával, a gyors beszéddel, vagy nagy izgalmunkban ugrándozással fejezünk ki.

Ma a szövegekben és az e-mailekben használt felkiáltójelek barátságos érzést közvetítenek. Annyira kötelezővé váltak az e-mailekben, hogy szinte gorombának vagy ridegnek számít, ha nem használjuk őket. Az e-mail nyitó mondatának végén egy felkiáltójel olyan szívből fakadó hangulatot teremt, amely kihat az üzenet többi részére is.

> @pringrooove
>
> A felnőtt e-mail-kultúra minden mondatot felkiáltójellel zár, majd megnézi, mennyi tarthat meg, ami még a társaséletben elfogadható.

(Anonymous. Twitter Post. February, 20, 2019, 3:42 p.m. https://twitter.com/springrooove/status /1098337153648611329?lang=en)[5]

A felkiáltójelek túlzott használata legtöbbször az olvasók figyelmének felkeltésére és fenntartására szolgál. A felkiáltójelek lényegében ezt mondják: „Hahó! Figyelj! Hozzád beszélek!" Az online bennszülöttek körében azonban használatuk sokkal kevésbé erőltetett vagy jelentésteli. Ott szinte a barátság kötelező emblémája; a „békével jövök" kifejezése és nem annak, hogy: „van egy félméteres patkány a garázsban!". A nők sokkal több felkiáltójelet használnak, mint a férfiak, mivel a felkiáltójelek a bólintások, mosolyok és nevetések szöveges változataként szolgálnak, amelyek általában a női barátságok kellékei. Ahogy Karen barátnőm mondta egyszer: „Olyan e-mailt küldeni, amelyben nincs legalább egy felkiáltójel, az egyik legfélelmetesebb és legfelkavaróbb dolog egy nő számára."

Természetesen, mint minden, ez is lehet túl sok. Például két hétbe tellett, mire Bella válaszolt Sheila e-mailjére egy

új csapatmunka kapcsán. *Elnézést a késésért!!!!* – írta végül. Sheila, elég bosszús volt, így nem is vette a fáradságot, hogy válaszoljon. „Négy felkiáltójellel a »elnézést a kései válaszért«? Milyen hamis dolog!" Sheila szempontjából a túl sok felkiáltójel a hamisság és a színlelt lelkesedés jele volt. De vajon tényleg az-e?

Noha a felkiáltójeleket általában pozitívnak értelmezzük, az írók, szerkesztők és a hagyományos stílusú kézikönyvek többsége azt ajánlja, hogy rendkívül óvatosan használjuk őket (vagyis arra kell törekednünk, hogy soha ne alkalmazzuk). Ha ezt követed – és ma mindannyian ezt követjük –, akkor megfontoltan kell használnunk őket, mivel komoly helyzetekben túlságosan intenzívnek és akár gyerekesnek tűnnek majd.

FELKIÁLTÓJELEK: ALAPOZÁS!!!!

Értsd meg – de teljes egészében – mit jelenthet egy felkiáltójel! Általában akkor használunk felkiáltójeleket, amikor extra hangosan, vagy akár extra szépen akarunk valamit mondani. „A felkiáltójel a leggyorsabb és legegyszerűbb módja annak, hogy felpezsdítse a dolgokat" – írja Will Schwalbe, a *Send: Why People Email So Badly and How to Do It Better* című könyv társszerzője. Egy felkiáltójel lendületet ad a szavaidnak, miközben az őszinteséget is jelzi, szinte ezt mondja: „Nagyon-nagyon komolyan gondolom, amit most mondtam!" Ez különösen igaz, ha három vagy négy felkiáltójelet használnak egymás után: *Szarkasztikus vagy? Nem!!!!* Ne feledd azonban, hogy a felkiáltójelek jelenthetnek kiabálást is, ha nagybetűkkel együtt használják őket, vagy egy stresszes helyzetben: *NEM!!!!*

Tapasztalatom szerint az egynél több felkiáltójel használata megbonyolítja a dolgokat.

NAGYSZERŰ!!!!!!!!!!1
ALAPSZINTŰ LELKESEDÉS. EZ EGY NAGYSZERŰ DOLOG.
MOST VAGY IGAZÁN IZGATOTT VAGYOK, VAGY IGAZÁN DÜHÖS.
SZUPER LELKES VAGYOK, VAGY CSAK SZARKASZTIKUS. MUNKAHELYEN NEM IGAZÁN AJÁNLOTT.
SOHA NEM VOLTAM MÉG ENNYIRE LELKES, VAGY DÜHÖS, VAGY AGGODALMAS. TALÁLD KI, MELYIK.
OLYAN GYORSAN EL AKARTAM KÜLDENI, HOGY ÉSZRE SEM VETTEM, HOGY TÚLTOLTAM A FELKIÁLTÓJELEKET. NAGYON IZGATOTT VAGYOK!

Röviden: a felkiáltójeleknél biztonságosabb, ha a minimalizmus mellett döntünk.

A női lét nehézségei!!!! A kutatások azt mutatják, hogy a nők hajlamosabbak felkiáltójeleket használni, azért, hogy barátságosnak, befogadónak és megközelíthetőnek tűnjenek, míg a férfiak nagyobb valószínűséggel használják őket a sürgősség kifejezésére.[6] Ha *nem* használunk enyhítő felkiáltójeleket, az riadalmat okozhat. Egy női értékesítő ismerősömnek szokása volt *OK*-val válaszolni a kollégák e-mailjeire, így azok nem tudták kitalálni, hogy egyetért-e velük, vagy csendesen mérgelődik az asztalánál. Ennek a felismerésnek a tudatosítása (és az *OK, nagyszerű!* használatának bevezetése) nagyobb bizalmat és összetartást vitt a csapat dinamikájába. A Nemek című, 8. fejezetben részleteiben megvizsgáljuk ezt a dolgot.

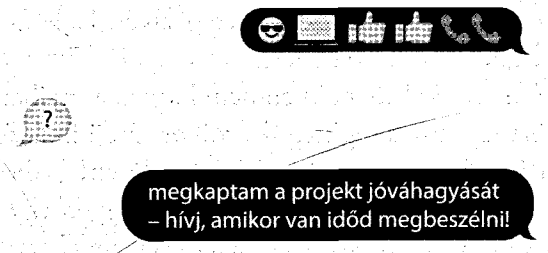
KÖNNYEK, NYELVEK, KACSINTÁS ÉS SZÚRÓS TEKINTET: EMOJI ALAPOZÓ

Az egyszerű mosolygós arc mellett az emojik textúrát és kontextust biztosítanak elegáns online kommunikációnk számára. Mi a testbeszéd megfelelője? Szó szerint az arcunk. A való világban arckifejezésünket gesztusokkal, valamint a hanglejtésünkkel egészítjük ki (hangos és boldog; morcos és dühös; izgatott és lelkes). A hangulatjelek nem mások, mint kis arcok, amelyek célja az emberi érzelmi tartomány utánzása.

2015-ben az Oxford English Dictionary nyilvánosságra hozta az év szavát: „emoji arcocska az öröm könnyeivel", vagyis a 😂. A döntés vegyes fogadtatásban részesült. Egyesek szerint egy ostoba mosolygó arc „szónak" nyilvánítása sérti az angol nyelvet. Mások úgy tekintettek rá, mint az egyetemes nyelv kifejlesztésének első lépésére. Úgy gondolom, hogy a hangulatjelek kiemelten fontosak a munkahelyi hatékonyság növelése és az optimális vállalati kultúra ápolása érdekében, és még a vezetőknek is használniuk kellene őket az irodai interakciók hangnemének tisztázására.

Ma még a legképzettebb kommunikátorok számára is elengedhetetlen parancsikonná váltak az emojik. Nemcsak szövegekben és csoportos csevegésekben jelennek meg, hanem PowerPoint diákban, videótalálkozókon és e-mailekben is. Az emojik használatával gyorsabban, élénkebben és (szó szerint) színesebben fejezhetjük ki magunkat. Mindemellett, gyakran nagyobb zavart okozhatunk, amikor csak az emojikra hagyatkozunk a tényleges szavak helyett.

Az emberek naponta 6 milliárd hangulatjelet küldenek, és egy ember átlagosan 96 hangulatjelet küld 24 óra alatt.[7] Erre, az Oxford English Dictionary mellett az akadémia is felfigyelt.



„A nyelv fejlődésének egy új szakaszában vagyunk – mondja Susan Herring, az Indiana Egyetem informatikai és nyelvészeti professzora. – Az emberek egyre több grafikus ábrázolást, például hangulatjeleket, GIF-eket, matricákat és mémeket építenek be az online nyelvbe."[8] 2015-ben a Chevy egy kizárólag emojikból álló sajtóközleményt adott ki.[9] Nyilvánvalóan viccnek szánta, ám ezzel bemutatta, hogyan lehet az emojikat többé-kevésbé univerzális nyelvként használni.

Ezzel együtt, az emojik nem egykönnyen válnak fő nyelvvé, még mindig közelebb állnak a szlenghez, így a legjobb, ha a tényleges szavak kiemelésére szolgálnak, nem pedig helyettesítik őket. És ha kommunikációnk során az egyértelműség a célunk, akkor az emojik nem feltétlenül olyan egyetemesek, mint hisszük.

Először is, rendkívül fontos az emoji használatát a közönséghez igazítani. A mosolygó arc mikor csak egy mosolygó arc, és mikor valami egészen más, például rábólintás egy feladatra? Amikor Yaniv Dahan izraeli főbérlő mosolygó arcos szövegeket kapott két leendő bérlőtől, meg volt győződve arról, hogy megtalálta az ideális lakókat. Mindketten olyan pozitívak és lelkesek voltak! Szövegeik optimizmust és vidámságot sugároztak – mosolygós arc, egy üveg pezsgő, páros keringő. Még néhány ilyen emojival teletűzdelt üzenetváltás után Dahan levette a lakáshirdetést, és várta, hogy a pár aláírja a bérleti szerződést. És csak várt és várt. Végül kiderült, hogy Dahan ideális bérlői elkeringőztek, valószínű-

leg vigyorral az arcukon és egy üveg pezsgővel a hónuk alatt. Dahan a ghosting áldozata lett.

Ám ő másokkal ellentétben nem hagyta annyiban a dolgot. A törvényt hívta segítségül, amikor emoji-imádó bérlőit az ilyen ügyekre szakosodott bíróság elé vitte, ahol 2200 dollár bírságot szabtak ki rájuk. A bíró nagyon egyszerűen fogalmazott: a pár „rosszhiszeműen cselekedett" azzal, hogy hangulatjelek segítségével hamis biztonságérzetet „közvetített" Dahan felé. A bíró hozzátette, hogy „[ezek] a szimbólumok, amelyek azt üzenték a másik félnek, hogy minden rendben van, félrevezetőek voltak, mivel a vádlottaknak akkor már nem igazán állt szándékukban kivenni a lakást".[10]

Más szóval, a nem megfelelő hangulatjelek küldése nemcsak félreérthető kommunikációhoz, hanem pénzbírsághoz is vezethet, szóval légy nagyon óvatos.

Amikor eldöntöd, hogy használsz-e hangulatjelet vagy sem, vagy azon gondolkodsz, hogyan értelmezd őket, vedd figyelembe a következőket: Mennyire komfortosan használod ezt a szimbólumot? Egy csapatnak, akivel egyszer dolgoztam, négy tagja volt, akik csoportos csevegés keretében dolgoztak együtt egy nemzetközi kutatási projektben. Valahányszor James egy új ötletet osztott meg, Ivy egy mosolygós emojival válaszolt. Minden egyes alkalommal. Ezek miatt a rövid szimbolikus válaszok miatt John kételkedni kezdett Ivy jószándékában. *Tényleg* annyira örül, vagy inkább szarkasztikus? A maga részéről Ivy egyszerűen csak ki akarta mutatni támogatását, és ugyanazt a nyelvet használta, amit a kínai barátaival szokott levelezés közben.

ÓVATOSAN AZ EMOJIKKAL

Ne higgy a sztereotípiáknak. Az emojik világa nem csak a „fiatalok" terepe. Igaz, a gyerekeknek és a tizenéveseknek ki

kell alakítaniuk a saját egyéniségüket, ez egy olyan folyamat, amely történelmileg bizonyítottan szabad és kreatív nyelvhasználatot eredményez. De az idősebb generációk szinte mindig a fiatalabbak szókincsét alkalmazzák, és ez alól az emojik sem jelentenek kivételt. A „szuper", a „bocsi" és a „fantasztikus" eleinte ügyetlennek vagy gyerekesnek hangzottak, de ma már minden korosztály használja őket. Az olyan munkakörnyezetnek, amely elviseli a „bocsi"-t, nem lesz problémája a mosolygó arcot használó vezető tisztségviselővel.

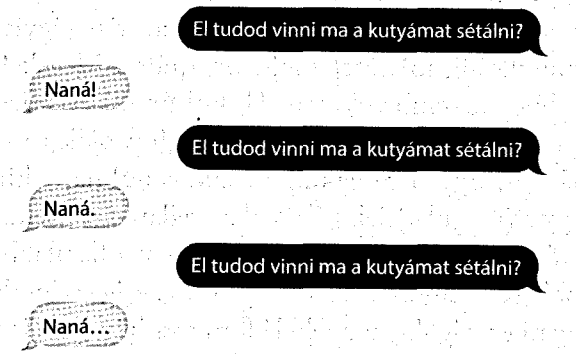
Gondolkodj, mielőtt emojit használsz. Meg kell értenünk, hogy az emberek nemtől, kultúrától és származási országtól függően különbözőképpen fogadják az emojik használatát. Egy nemrégiben készült tanulmány kimutatta, hogy a hangulatjelek túlzott használata azt jelenti, hogy az illető alkalmatlan a munkára, és hogy a fiatalabb nőket nagyobb valószínűséggel minősítik ilyen igazságtalanul.[11] A nyugati országokban a felfelé fordított hüvelykujjas emoji a megállapodást vagy jóváhagyást jelzi, míg Nigériában, Afganisztánban, Irakban, Iránban azt jelenti, hogy „erre ülj", és vulgárisnak, sértőnek és összességében barátságtalannak tartják. A nyelvjárásokkal vagy a regionális kiejtésekkel együtt a hangulatjelek használatát általában a „földrajz, életkor, nem és társadalmi osztály" jelzőjének tekintik.[12] Néhány ország például a padlizsán emojit annak használja, ami: furcsa kinézetű, kékesfekete zöldség. De más országokban, például az Egyesült Államokban és Írországban, ezt a hímvessző helyettesítésének tekintik. Az emojik világát részletesebben a Generációk című, 9. fejezetben fejtem ki.

PONTOSAN A PONTOKKAL

Valaha a mondatvégi pont a vesszővel együtt vitathatatlanul a világ legunalmasabb írásjele volt, amelyet kizárólag egy

ilyen mondat befejezésére használtak, mint ez. Napjainkban, mint bármely más írásjel, a pont – igen, ugyanarról a fekete pontról beszélünk – odáig fejlődött, hogy teljesen mást: hideg, kegyetlen dühöt jelez, akárcsak egy haragos arckifejezés.

Minden más írásjeltől eltérően a pont felnagyított, eltúlzott és gyakran nem szándékolt jelentést kapott a mai online kommunikációban.


El tudod vinni ma a kutyámat sétálni?
Naná!
El tudod vinni ma a kutyámat sétálni?
Naná.
El tudod vinni ma a kutyámat sétálni?
Naná...

Képzeld el, hogy valaki ezt írja neked: *Vigyáznál a kutyámra ma este?* A válaszod, *Persze*, kissé vonakodóan és bizonytalanul hangzik. Ezzel szemben, a *Persze!* izgalmat, sőt lelkesedést közvetít (imádod azt a kutyát!). A sima *Persze* a sor végén kullog. Persze. Igen. Huh. Persze. Mit jelent ez a Persze? Valami ilyesmit: „Vigyázhatok a kutyádra, de le kell mondanom a vacsorát ma este és gondot jelent, hogy most erre kérsz, de megteszem, mert a barátod vagyok, bár végig mérgelődni fogok, ja, és akkor *jössz nekem* valamivel."

2016-ban Danielle Gunraj pszichológus egy tanulmányában azt vizsgálta, hogy a kutatásban részt vevők egy csoportja hogyan érzékelte a ponttal végződő egymondatos szöveges üzeneteket,[13] majd szembeállította eredményeit azzal, hogy ugyanez a csoport hogyan érzékelte a kézírásos szövegekben megjelenő pontokat. Gunraj megállapította, hogy a digitális szöveges üzenetekben a ponttal végződő mondatokat nem

tekintik őszintének. Ami a kézzel írott feljegyzéseket illeti, a mondat végi pont nem volt hatással a vélt őszinteségre.

Ugyanezek a megállapítások az e-mailekre nem vonatkoznak. Az e-mailben a pont ugyanúgy használható, mint offline módban, és a használója nem fog dühösnek vagy hamisnak tűnni.

Aria barátnőm a nonprofit DoSomething.org vezérigazgatója. Vidám, barátságos személyiségéről ismert, a munkatársaival folytatott kommunikációban emojikat, felkiáltójeleket, sőt alkalmanként GIF-eket is használ. Egy alkalommal a csapat Slack-csatornáján sietős válaszában Aria egy egyszerű *ok*-kal válaszolt. Nem gond, igaz? Később Ariának elmondta az asszisztense, hogy a kollégái „fagyosnak" találták az *ok*-ját. Mindenki azt feltételezte, hogy Aria dühös rájuk. Abban a hitben voltak, hogy értik Aria online személyiségét, ám ő egyetlen gombnyomással megdöntötte ezt a hitet. A lényeg: amikor egy barát vagy kolléga egy ponttal fejezi be a szöveget, azt általában agresszívnak tekintik, riadalmat okozhat.

PONT PONT PONT...

Ha egy pont miatt a hajunkat tépjük, akkor a pontok sorozata, amelyet hivatalosan „szókihagyásnak" neveznek, még nagyobb zavart okozhat. Azt jelenti a szókihagyás, hogy az illető kérdést tesz fel? Kijelent valamit? Pontosan mit jelent ez a három pont? Ha szókihagyást tartalmazó üzenetet kapsz, akkor valami mágikus módon kell kitalálnod, mit is mond a feladó. Többféle válasz van?

Sajnos a válasz ezekre a kérdésekre: igen. Általánosságban elmondható, hogy a szókihagyás vagy az információk kihagyását jelenti, vagy azt, hogy valaki majd egy kérdéssel vagy mondandóval áll elő. Szó és írásjelként a *Nem.* gyorsan leállítja a beszélgetést, míg a *Nem...* függőben hagyja, és

valahogy folytatni kell. Bizonyos esetekben a szókihagyást az ellenségeskedés eszközeként használják fel, mintegy felkérve a másikat, hogy találgasson, mi lehet a hiba, és javítsa ki (*Nem biztos, hogy az e-mailem eljutott hozzád, mivel nem írtál még vissza...*). Máskor humor vagy szarkazmus közvetítésére használják (*Az a szemüveg, ó...*). Máskor pedig azt jelzik: „Várj", „Öhm" vagy „Nem tudom".

MIT JELENT A SZAVAK ELHAGYÁSA?

A szókihagyás a leginkább passzív-agresszív írásjel, ezért óvatosan használd. Habozás, zavartság, apátia – később még beszélünk erről –, ezeket rejtheti a három pont. A szókihagyások azt sugallják, hogy valami van, de gondolkodnod kell azon, hogy mi ez a valami. Az optimális érthetőség érdekében kerüld, hacsak nem azt jelzi egyértelműen, hogy ez itt egy befejezetlen gondolat.

Az idősebb emberek másként használják ezeket. Miért használják az idősebb generációk ilyen sokszor a szókihagyást? Már a szövegek hangnemét is nehéz meghatározni, aztán még jön a *lol*... vagy a *szia*... Különösen az idősebb generációk, akik általában kerülik a felkiáltójelet, a szókihagyást szelídebb befejezésnek érzik, mint a pontot, mert a szókihagyás... elúszik. De az online bennszülöttek (azok, akik 1985 után születtek) számára a szókihagyások szarkazmust is közvetíthetnek az online világban.

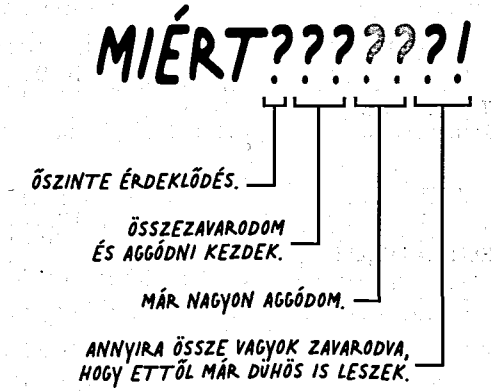
ELNÉZÉST, DE MI A KÉRDÉS?

Közismert, hogy a nem online írásban a kérdőjel kérdést, érdeklődést, sőt zavart jelez, ami egyenértékű azzal, amikor fejünket fél oldalra hajtjuk és kicsit összehúzzuk a szemünket.

Az idők során a kérdőjel legtöbbször egy bizonyos feszültség irányítására szolgált. Például Fernando az asztalánál ebédel, amikor a főnöke odalép mellé. „Mi újság?" – kérdezi a főnök. Fernando első gondolata: *A főnökömet valóban érdekli az életem, vagy ez egy burkolt célzás: „Úgy látom, nem csinálsz semmit"?* Lehet, hogy a főnöke erre gondolt: „Nem ezt kéne csinálnod", vagy akár: „Van egy feladatom a számodra". Most képzeld el, milyen nehéz megérteni az e-mailben vagy csevegésben szereplő kérdőjel mögöttes jelentését, amikor hiányzik belőle az asztal mellett álló személy arckifejezése, hangja vagy nyilvánvaló testbeszéde.

Mi van, ha a kérdést egy helyett három kérdőjel egészíti ki? Mi van az öt kérdőjellel????? A több kérdőjel sürgetést, türelmetlenséget és esetleg pánikot jelent. Például, ha a barátod üzen neked: *Az helyeden vagy?*, valószínűleg nem gondolnál semmi különösre. Alighanem a közelben van, és azon gondolkodik, hogy beköszön hozzád. De ha a szöveg így hangzik: *A helyeden vagy???????*, összeszorulhat a gyomrod.

Általánosságban elmondható, hogy minél több kérdőjel van egy üzenetben, annál intenzívebb érzelem áll a kérdés mögött, különösen igaz ez a nők körében. (A nemek közötti különbségekről többet megtudhatunk a Nemek című, 8. fejezetben.)


MIÉRT??????!
ŐSZINTE ÉRDEKLŐDÉS.
ÖSSZEZAVARODOM ÉS AGGÓDNI KEZDEK.
MÁR NAGYON AGGÓDOM.
ANNYIRA ÖSSZE VAGYOK ZAVARODVA, HOGY ETTŐL MÁR DÜHÖS IS LESZEK.

EGYRE NAGYOBBAK LESZÜNK: A NAGYBETŰK

Hogy mutatjuk ki, ha nagyon izgatottak vagy türelmetlenek vagyunk valami miatt? A legtöbb ember ilyenkor dobol az ujjaival, hogy jelezze: „*Menjünk* már!", vagy felhúzza a szemöldökét, összeszorítja a fogát, vagy éppen *kiabál*. A fizikai testbeszéd ilyen jellegű kifejezéseinek hiányában csak a CSUPA NAGYBETŰ módszer marad.

Lehet, hogy a NAGYBETŰKKEL írt e-mailt ellenségesnek, fenyegetőnek vagy felháborodottnak értelmezzük, de mi van akkor, ha a nagymamád írta, aki csak két hónappal ezelőtt fedezte fel az e-mailek világát? Általánosságban elmondható, hogy az a személy, aki a képernyő *mögött* vagy, az a *képernyőn* az írásodban jelenik meg. Ha két ember jól ismeri egymást, szoros köztük a bizalom, és hasonló területen dolgoznak, nagy valószínűséggel minimális félreértéssel fogják értelmezni egymás üzeneteit – még akkor is, ha az egyikük kap egy NAGYBETŰKKEL írt üzenetet. Nézzük meg az alábbi levélváltást!

- **John** 10.02 >
  EL TUDOD EZT MÉG MA KÜLDENI NEKEM?
  Ez az üzenet sürgetést vagy haragot jelezhet.

- **John** 10.02 >
  EZ MIT JELENT???
  Ez az üzenet érdeklődést vagy frusztrációt jelezhet.

- **John** 10.02 >
  BESZÉLNÜNK KELL!
  Ez lehet egy sürgős értekezletre való meghívás vagy egyszerűen csak gyors gépelés.

John üzeneteiben a nagybetűs írás megfejtése érdekében először meg kell értenünk John kapcsolatát a címzettel. Ha John és a címzett munkatársak, akkor úgy tűnik, John kissé fölényes. Ha John és a címzett közeli barátok, akkor John valószínűleg túl laza és nagyon gyorsan gépel. Ha John a főnököd, akkor sajnos nagy bajban vagy.

MIKOR ÍRJUNK CSUPA NAGYBETŰVEL?

- A szorongás elkerülése érdekében ne nagyon küldj olyan üzenetet, amit csak nagybetűkkel írsz.
- Ha a munkahelyeden csak nagybetűket használsz, akkor az emberek azt fogják hinni, hogy KIABÁLSZ, ami azért elég vicces.
- A csupa nagybetű használatát fontossági sorrendben csak sürgős esetekben használd a csapatodnál.

Aztán ott vannak a „vegyes írásjelek". Riana kap egy rövid üzenetet a főnökétől, Theresától, amely így szól: *Riana – kérlek, NE küldd el ezeket az e-maileket a jóváhagyásom nélkül?!?* Itt *négy* dolog nem világos Riana számára: a kötőjel, a dőlt betű, a nagybetű és a *?!?*

Miért? Nos, a főnöke ritkán használja ezeket a cifraságokat, így Riana nem tudja, mit gondoljon és túlzottan dühösnek értelmezi az e-mailt. Később megtudja, hogy Theresa e-mailben jól kiosztott mindenkit, akit csak tudott, miután elvesztette egy nagy ügyfelét – és ennek *semmi köze* nem volt Rianához.

Mindannyian dolgoztunk olyan emberekkel, akik könnyen feldühödnek, és válogatás nélkül lecsapnak a legközelebbi célpontra, bármilyen eszközzel – telefon, toll, virágváza, vagy ebben az esetben az írásjelek. Ez a sok-sok érzelem bekerült a kötőjelekbe, dőlt betűkbe, kérdőjelekbe és felkiáltójelekbe!

IDŐZÍTÉS – A TISZTELET ÚJ SZABÁLYAI

2017-ben Paige Lee Jones (@paigeleejones) a Twitteren mutatta be, mitől is lett igazán bosszús: A „Szabadságon vagyok" választ kapta miután 4 percen belül válaszolt egy SÜRGŐS e-mailre."[14]

Ha négyszemközt vagy telefonon beszélünk, átlagosan mindössze 200 ezredmásodpercbe (0,2 másodperc) telik reagálni egy másik emberre.[15] Legtöbbször az is világos, hogy mikor ér véget egy beszélgetés – vagy elköszönünk és elsétálunk, vagy letesszük a telefont.

De a személyes és a telefonbeszélgetések megkövetelik, hogy mindkét fél egyszerre legyen elérhető. Ez manapság egyre kevésbé lehetséges, amikor a legtöbben csak rohanunk napközben, és néhányan olyan kollégákkal dolgozunk, akik egészen más időzónákban vannak. Ez valójában az online kommunikáció kulcsfontosságú előnye – *nem kell* szinkronizálnunk a valós idejű párbeszédeket. Átlagosan 90 *percen* belül válaszolunk egy e-mailre, és 90 *másodpercet* vesz igénybe, hogy válaszoljunk egy szöveges üzenetre.[16] Az online kommunikáció lehetővé teszi számunkra, hogy akkor lépjünk másokkal kapcsolatba, amikor nekünk jó, de ez azt is jelenti, hogy ez L-A-S-S-Ú lehet. Ha őszinték vagyunk magunkhoz, akkor legtöbbünknek kényelmetlen a szünet és a hallgatás. *Mit jelent ez a csönd? Minden rendben?* Agyunk lázasan magyarázza az azonnali válasz hiányát, különösen azokban a helyzetekben, amikor a bizalom alacsony és a hatalmi dinamika nincs egyensúlyban.

Az online beszélgetések gyakran *nincsenek szinkronban*, vagyis te és én nem feltétlenül „valós időben" beszélgetünk. Például küldhetek neked egy e-mailt, amikor épp az edzőteremben a futópadon futsz. Az igaz, hogy én épp most kezdtem el a beszélgetésünket, de te valószínűleg nem fogsz rá válaszolni egy-két-három órán belül, vagy akár még később.

Az aszinkron beszélgetések több szabadságot adnak nekünk abban, mikor és hogyan reagálunk, de ha te vagy az, aki válaszra vár, a válaszidő hossza szorongást okozhat. Ha öt órával később válaszolsz a munkatársad sürgős segítségkérésére, ő dühösnek és cserbenhagyva érezheti magát. Mi a helyzet a kis buborékkal, és benne a három ponttal az iMessage-ben? Igen, hasznos, ha látjuk, hogy valaki éppen ír, de amikor csak ott van, mint egy lüktető szív (vagy ez a *mi* dobogó szívünk?), minden ezredmásodperc egy örökkévalóságnak tűnhet. Aztán amikor hirtelen eltűnik, kezdhetsz gondolkodni, hogy vajon most nem figyelnek rád, elfelejtettek vagy lecseréltek valaki másra.

A digitális világban az üzenetek közötti legkisebb szünet is drámai jelentéssel bírhat. A helyzet az, hogy a nem-válasz többnyire semmit sem jelent; a másik embernek közbejött valami fontos, valami mást kellett csinálnia, nem vette észre, hogy kapott egy üzenetet, le volt halkítva, vagy elfelejtette, hova tette a telefonját.

Egyik este lemerült a telefonom, pont, amikor vacsorázni mentem és késésben voltam. A barátaim, akik már az étteremben voltak, egyre jobban aggódtak, annyira, hogy felhívták a férjemet, aki aztán többször is megpróbált elérni, természetesen minden hívása hangpostára ment. A férjem egy banknál dolgozik, és az ő világában minden dolog azonnali reagálást igényel (a mobilja soha nem esik az 50 százalékos töltöttségi szint alá). Annyira aggódott és ideges volt, hogy otthagyta a *saját* vacsoráját, keresztülvágtatott a városon, hogy találkozzon az *én* barátaimmal, hogy együtt megpróbáljanak előkeríteni.

El tudod képzelni, hogy ez a forgatókönyv tíz évvel ezelőtt zajlik? Nem, mert tíz éve, ha egy óráig nem hallottál valaki felől, még egy órát vártál, és minden rendben volt.

Állítsd párhuzamba az előző forgatókönyvet a mai helyzettel, amikor a digitális csend új, potenciálisan fenyegető je-

lentéseket kapott. A hallgatás a munkahelyen amellett, hogy aggodalomra ad okot, gyakran a mellőzöttség érzését kelti az emberekben – főleg, ha egy „olvasási értesítésből" kiderül, hogy az üzenetet elolvasták. Ahogy egy barátom mondta egyszer: „Soha nem tudom, hogy valóban elolvasták-e. Ha igen, akkor miért nem válaszol? Haragszik rám? Semmibe vesz?" Arra a javaslatra, hogy mérlegelje annak lehetőségét, hogy az illető elfoglalt, vagy több időre van szüksége az átgondolt válaszadáshoz, a következőt felelte: „Igen, lehet. Csak sok embert ismerek, akik nem válaszolnak és így adják tudtodra, hogy haragszanak rád."

Azok, akikről azt hiszed, hogy dühösek rád, valószínűleg egyáltalán nem azok. Általában nem is gondolnak rád! Vedd figyelembe annak lehetőségét, hogy a kommunikáció másik végén lévő személy egyszerűen el van havazva. Sarah, az egyik ügyfelem így fogalmazott: „Néha nem válaszolok, mert nincs időm érdemben válaszolni, ezért későbbre halasztom. Aztán elfelejtem, és [a másik úgy gondolja], hogy nem tartom fontosnak, hogy válaszoljak, pedig valójában nagyon is érdekelt a dolog." Adds Adam Boettiger, egy jól ismert online marketing konzulens, ezt írta a *New York Times*ban: „Láthatóan megnőtt a nem-válaszolások aránya, ahelyett, hogy az emberek udvariasan nemet mondanának valamire. Kitörlik az üzenetet és remélik, hogy majd valahogy elmúlik a dolog, ugyanúgy, mintha valaki becsöngetne, és úgy tennének, mintha nem lennének otthon."[17]

MI AZ ELFOGADHATÓ VÁLASZIDŐ?

- Általában elfogadható, ha akár 24 óra is eltelik, mielőtt válaszolunk egy e-mailre.
- Sms-ek és azonnali üzenetek esetén: munkaidőben gyorsan válaszolj, mert azt fogják hinni, hogy udvariatlan vagy, vagy megsérted a másikat.

- Ha az üzenetet munkaidőn kívül kapod, nyugodtan hagyd figyelmen kívül a következő munkanapig. Ha ez ritkán fordul elő, érdemes egy gyors üzenettel válaszolni, amelyben figyelmezteted a feladót arra, hogy csak később fogsz hosszabban válaszolni. Jobb, egy gyors válasz: *Megkaptam, kedden jelentkezem,* mint váratni a címzettet addig, amíg meg nem írod a teljes választ.

Minden csatorna – szöveges üzenetek, e-mailek, telefon- és videóhívások, valamint az összes többi – saját beépített időzítővel rendelkezik. Az e-mailek gyorsabbak, mint a hívások. A szöveges üzenetek gyorsabbak, mint az e-mailek. Annak ellenére, hogy a telefon mindig nálunk van, a hívásoknak is megvan a megfelelő ideje. Ha a hívásokat nem ütemezik előre, akkor óra 20-kor vagy 50-kor hívj másokat, amikor általában már befejezték az egészre vagy félre tervezett hívásokat. Hétköznap a szokásos munkaidő, különösen a reggel a legalkalmasabb arra, hogy videóhívást tartsunk vagy e-mailt küldjünk, amelyre nagy eséllyel választ is kapunk. Hétvégén és délután várhatóan rövidebb válaszokat fogunk kapni.

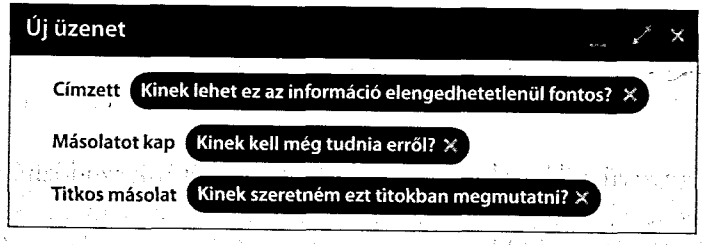
Érdemes meghatározni saját határainkat és kommunikációs normáinkat.

Egyszerű, világos kommunikációval segíthetünk az időzítési elvárások körüli szorongások enyhítésében. Ha nem a megfelelő időben küldesz e-mailt, írd mellé, hogy *A válasz ráér holnap reggel.* Ha késve válaszolsz, jó, ha elmondod miért: *Köszönöm a múlt havi kedves levelét! Itt őrültekháza van azóta, ezért csak most válaszolok az e-mailjére. Elnézést kérek!* A fontos munkahelyi e-maileknél légy egyenes: *Őszintén sajnálom, hogy ezt ennyire elhanyagoltam. A jövőben kétszer is megnézem*

majd, hogy biztosan válaszoltam-e, hogy ez ne fordulhasson elő újra.

CÍMZETT, MÁSOLATOT KAP, TITKOS MÁSOLAT, VÁLASZ MINDENKINEK – A RÉSZVÉTEL ÚJ SZABÁLYAI

Gondolj úgy egy e-mailre, mint sporteseményre. Te és mindenki más a *Címzett* mezőben vagytok a sportolók. Ha nem másolsz be senkit, vagy nincs titkos másolat, akkor csak gyakoroltok a meccs előtt, csak rugdossátok a labdát a barátokkal. Ha megfigyelőket adsz a *Másolatot kap* sorhoz, hirtelen emberek kezdik betölteni a lelátókat. Vegyél fel több embert a *Titkos másolat* sorba, és ezzel megtöltöd a VIP szektor üléseit felderítőkkel, edzőkkel és toborzókkal. Innentől emelkedik a tét. Ha úgy döntesz, hogy csak a másik sportolónak válaszolsz, akkor privát beszélgetést folytatsz, amelyet senki más nem hallhat, míg a *Válasz mindenkinek* egyenértékű a hangszórókból érkező dübörgő hanggal, amelyet az egész stadion hall.



A *Másolatot kap* (Cc) és a *Titkos másolat* (Bcc) eleve bonyolultak. Egyik ügyfelem, Janine, egyszer így fogalmazott: „Gyakran szeretnék megosztani egy-egy e-mailt a főnökömmel, hogy lássam, mit gondol az adott dologról, de a *Titkos másolat* úgy néz ki, mintha meghívnám kémkedni. A *Másolatot kap* pedig úgy tűnhet a többiek szemében, mintha dicsekednék, vagy le akarnám aratni a babérokat. Inkább elküldöm az eredeti e-mailt, majd továbbítom a főnökömnek. Úgy néz ki, mintha normálisan küldtem volna, majd később eszembe jutott, hogy a főnökömnek is látnia kéne a levelezést." Sajnos Janine félelme attól, mit gondolnak majd a kollégái, valamint a Cc és Bcc értelmezése végül pluszmunkát jelentett számára.

Néhány más ügyfelem a *Válasz mindenkinek* opciótól fél elsősorban (és jogosan): „Az átláthatóságot szeretem – magyarázza Steve. – A munkám megköveteli, hogy csoportos e-maileket küldjek és azokra visszajelzést kapjak. Mégis bármit is csinálok, mindig van néhány ember, aki a »Válasz mindenkinek« opciót használja, még akkor is, ha az e-mailt félkövér, csupa nagybetűs mondattal kezdem: »NE A VÁLASZ MINDENKINEK opcióval válaszoljatok«. Tehát most a *Titkos másolatot* kell használnom, hogy megvédjem a kollégák postaládáját a tömérdek kéretlen választól."

Az egyik cégnél, ahol dolgoztam, megtanultam, hogy a rossz mezőre kattintás súlyos következményekkel járhat. Corinne majdnem hét éve dolgozott ennél a cégnél, ahol egy különösen kegyetlen kollégája, legyen most Melissa, rendszeres céltáblája volt. De nem csak Corinne, az egész szervezet tisztában volt Melissa borzasztó természetével. De Melissa maradt a cégnél, legalábbis néhány évig, amíg nyugdíjba nem ment. A vele való együttműködésnek megvolt a maga nehézsége, de Corinne szerette a munkáját, és úgy döntött, hogy kitart.

Egy péntek este Corinne sokáig dolgozott és remek híreket kapott. A vezetőség végül rájött, hogy Melissát ki kellene rúgni. Corinne mindent megtett, hogy leplezze izgalmát, miközben alig várta a többiek hétfő reggeli reakcióját.

Vasárnap este Corinne átnézte telefonján a naptárát és az e-mailjeit, hogy felkészüljön a következő hétre. Üzenet érkezett a cég új projektjével kapcsolatban, ezzel a címmel:

Izgalmas friss hír! Még a pénteki hírek bűvöletében, Corinne azonnal továbbította az e-mailt a legközelebbi munkahelyi barátainak, hozzátéve: *Hah! Azt hittem, az izgalmas frissítés arról szól majd, hogy Melissát kirúgják!!*

Két másodperccel később Corinne e-mailje a saját postaládájába érkezett. Corinne bepánikolt – és joggal! Egyre növekvő rettegéssel fürkészte a címsort, és alatta megjegyzését: *Hah! Azt hittem, az izgalmas frissítés arról szól majd, hogy Melissát kirúgják!* Mellényúlt. A *Válasz mindenkinek* opcióval küldte el a levelet, ahol a „mindenki" több mint 300 embert jelentett az 500 fős cégnél.

Corinne eszeveszett módon próbálta visszavonni az e-mailt, felhívta egy informatikus barátját, hogy segítsen, de nem járt sikerrel. Ezután megpróbálta felhívni a főnökét, sms-t küldött neki, de nem kapott választ. Fájdalmas, álmatlan éjszakája volt, másnap korán ment be. Ekkor csak annyit mondtak neki, hogy menjen egyenesen a HR-irodába, ahol aztán elbocsátották.

Corinne hamar talált új munkát, de a *Válasz mindenkinek* tapasztalata mély sebet hagyott benne. Manapság azt mondja: „Háromszor leellenőrzök minden e-mailt, mielőtt elküldöm, és soha nem a személyes telefonomat használom munkához!"

A *Válasz mindenkinek*, a Cc és Bcc opciók a legtöbb munkahelyen szükségesek, de mindig kérdezd meg magadtól, hogy kit kell valóban bevenni a levelezésbe. Ez külön mérlegeléssel jár, mert néhányan ragaszkodnak ahhoz, hogy mindenben benne legyenek. A *Válasz mindenkinek*-et csak azokra a kiemelt információkra kell korlátoznod, amelyeket meg akarsz osztani az egész csapattal: értekezletek, bejelentések, napirendek és a vállalkozás egészére kiterjedő tájékoztatás. Mindig légy tudatában a címzettek közötti hatalmi dinamikának és a bizalom szintjeinek, és ne vonj le azonnali következtetéseket a váratlan üzenetekkel kapcsolatban.

ONLINE SZEMÉLYISÉG – AZ IDENTITÁS ÚJ SZABÁLYAI

Mielőtt bárkit felvennének, legyen szó bébiszitterről vagy marketingtanácsadóról, utánanézek a neten. A legtöbb munkáltató ezt csinálja, de egyre többször hallok olyan történeteket, amikor a munkatársak egymást ellenőrzik, vagy a szülők a gyerekeik barátait. A szomszédom egyszer bevallotta, hogy még a portásunkra is „rágúglizott". Az első benyomás, amelyet megmutatunk a világnak, a digitális világban történik, és a valós élethez hasonlóan az első benyomás nagyon is számít.

Bontsuk le online személyiségeink fő összetevőit:

A neved. Néha valóban minden benne van egy névben – különösen, ha olyan kollégákkal dolgozol, akikkel soha nem találkoztál személyesen. Ha csak a nevét tudom valakinek egy e-mailből, naptári meghívóból vagy Slack-csatornából, milyen következtetéseket vonhatok le? Legyen a neved Maxine. A Maxi becenevet használod (ami azt sugallja, hogy lazább vagy), vagy a teljes Maxine-t (ami a munkahelyi formalitást mutatja)? Mi van, ha a Max formát használod (jelezve, hogy lehetsz férfi, nő, vagy nemtől független)? Az üzenetek címzettjei kialakítanak egy képeket rólad a neved alapján, ezért okosan válaszd meg, mit használsz. A közösségi médiában csak a valódi nevedet használd, ne használj vicces harmadik nevet, se filmkarakterek nevét stb. Csak légy önmagad.

Az e-mail-címed. Van Yahoo!-, Hotmail- vagy Gmail-fiókod? Vannak olyan számok a neved után, amelyek egy elavult e-mail-címet jeleznek? Személyes vagy céges e-mailt használsz? Munkahelyi címed jelezheti a hatalmi szintet, és megmagyarázhatja azt is, miért olyan formálisak az e-mailjeid. Ha megadod a személyes e-mail-címedet is, azt jelenti, hogy szeretnél kapcsolatban maradni az illetővel a munkán kívül is, hosszabb távon.

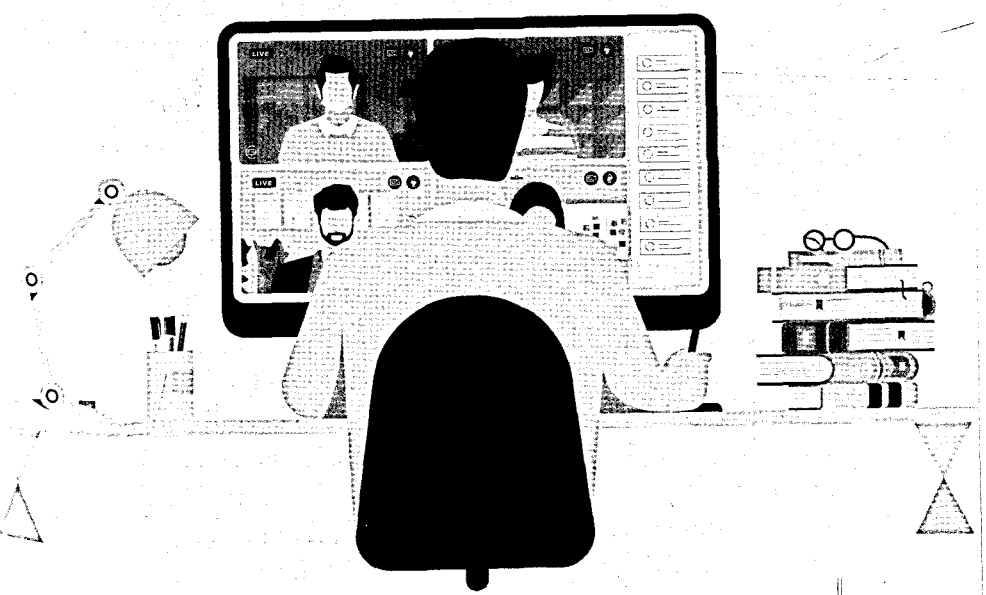
A profilképed. Van olyan fotó, amely megjelenik az e-mail-címed mellett az Outlook vagy a Gmail szolgáltatásban? Vannak képeid a Zoom vagy a Webex profilodon? Egy naplemente képe sok mindent elárul a naplementéről, és szinte semmit sem rólad. Jó, ha egy letisztult, professzionális kép van az üzeneteid mellett. A kép minősége is számít. Az alacsony felbontású fotó negatív benyomást kelt, míg a jó minőségű fénykép azt jelzi, hogy ezzel is képviseled a cégedet.

A saját keresési eredményeid. Miután beírtad a neved, mi az első három webhely, amely megjelenik? Van saját márkás weboldalad? Ki van emelve a neved a céged weboldalán? Szerepeltél a helyi újságban egy politikai téma kapcsán? Mindez érzékelteti, hogy ki vagy. Ideális esetben annak, amit az emberek rólad találnak a neten, azt kell sugallnia, hogy profi és megbízható vagy, ellentétben azzal, aki mondjuk könnyen kereshető rendőrségi fotókkal van fent. Mindig frissítsd a LinkedIn-oldaladat, hogy az emberek könnyedén megtalálhassanak a szakmai életeddel kapcsolatos információk alapján.

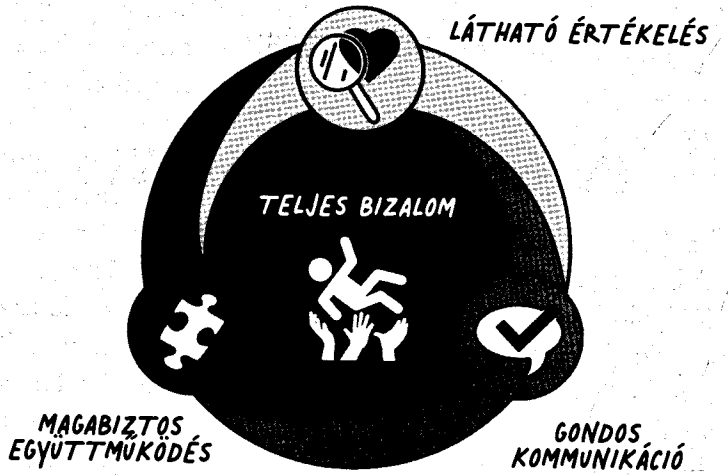
Most, hogy megvitattuk az online testbeszéd sokféle formáját, a könyv második része megmutatja, hogy ezek az új jelek hogyan hatnak holisztikusan a csapatokra – miként használhatjuk az online testbeszédet az elismerés (Látható értékelés) kifejezésére, az összehangolásra (Gondos kommunikáció), a digitális kor csapatmunkájának újrafogalmazására (Magabiztos együttműködés), és végül, arra, hogy ezt a három pillért összeillesztve pszichológiai biztonsággal rendelkező csapatokat alkossunk (Teljes bizalom).

MÁSODIK RÉSZ

Az online testbeszéd négy szabálya



AZ ONLINE TESTBESZÉD NÉGY SZABÁLYA



4. FEJEZET

Látható értékelés

Ne légy velem tiszteletlen!

Emlékszel még, milyen érzés volt, amikor valaki a szemedbe nézett, határozottan kezet nyújtott és őszintén azt mondta: „Nagyon köszönöm"? A digitális munkahelyen láthatóan értékelünk akkor, amikor figyelmesen hallgatjuk az embereket, és világosan kommunikáljuk a „hallak" és az „értékellek" kifejezéseket online testbeszédünk új jeleinek és jelzéseinek felhasználásával. A **látható értékelés** azt jelenti, hogy érzékenyebben reagálunk mások idejére és igényeire, gondosan és figyelmesen olvassuk az online kommunikációt, és tiszteljük a másikat – minden sietség nélkül.

Nézzük most Jim esetét. New Yorkban voltam, ő pedig Dallasban. Épp csak elkezdtem a saját tanácsadói tevékenységemet, Jim akkor fejezte be a főiskolát és a karrierje elején tartott. Videóinterjúnk során gyorsan és intelligensen válaszolt a kérdéseimre. Úgy tűnt, hogy érdekli az a munka, amelyet az együttműködés keretében végeztem, és jó kommunikátor is volt. Azonnal akartam kezdeni, így ott helyben felvettem, ő lett az új marketingmenedzserem.

Jól választottam, Jim fantasztikus alkalmazott volt. Tetszett, hogy kezdeményező, és kevés felügyeletre volt szüksége. Ahogy rohamosan haladtam előre az üzleti életemben, ő mindig igazodott a tempómhoz, és minden adminisztrációs feladatot elvégzett, amelyet üzenetben vagy e-mailben

küldtem neki, anélkül, hogy sok útmutatást igényelt volna. Valahányszor munkafeladatot küldtem neki, a szokásos gyors válasza, a *Jól hangzik* megnyugtatott, hogy mindent kézben tart. (És a tipikus *Köszi* válaszomból, úgy éreztem, tudja, hogy nagyra értékelem.)

Menjünk előre az időben egy hat héttel későbbi telefonos beszélgetésünkhöz:

Én: Szóval, mit gondolsz, hogy megy a dolog? Mert szerintem nagyon jól!

Jim: Nem, szerintem nem.

Én: Nem, nem? Várj, hogyhogy?

Jim: Nem, szerintem nincs rendben, és azon gondolkodom, hogy felmondok. Ma.

Én: Ma? Várj, sajnálom, *mi van*?

Jim: Nézd, van diplomám, és nem csak adminisztrációs munkákat szeretnék végezni. Azt hittem, sokkal több marketingfeladatot kapok, mint ahogy arról a felvételi beszélgetésen szó volt. De alig beszélünk arról, amin dolgozol, és a vállalkozás nagyobb perspektívájáról.

Kiderült, hogy míg én azzal voltam elfoglalva, hogy tolom a szekeret, és nagyrészt csak a heti telefonos bejelentkezésekre támaszkodtam, Jim ott ült Dallasban, mérgelődött, bizonytalan volt abban, hogy vajon jól végzi-e a munkáját, és – ami még fontosabb egy fiatal szakember számára – nem tudta, hogy pontosan *miért* is csinálja. A *Jól hangzik* e-mailjei nem azt jelentették: „Ezt boldogan vállalom", hanem azt, hogy „ezt muszájból megcsinálom, de nagyon szeretnék beszélni a tanulási céljaimról is." A *Köszi* e-mailjeimet, amelyekkel azt akartam kommunikálni, hogy „nagyra értékelem a kemény munkádat", Jim lekezelőnek értelmezte. Azt hittem, érthető vagyok, de végül Jim úgy érezte, hogy nem értékelem és nem tisztelem eléggé.

Akkoriban tapasztalatlan vezető voltam? Teljesen. Ha Jimmel közös irodánk lett volna, ugyanúgy bántam volna vele? Biztosan nem. Visszatekintve rájöttem, hogy tiszteletlenül bántam Jimmel. Mindig 8-10 percet késtem a heti hívásainkról, pazaroltam az idejét, és minden egyes *bocsi, sietek* e-maillel csak tovább feszítettem a húrt. Néha azért fejeztem be a telefonbeszélgetéseinket, hogy fel tudjam venni az éppen bejövő hívást, anélkül, hogy elmagyaráztam volna, miért kell ezt azonnal megtennem. Mire újra rá figyeltem, már mindketten elfelejtettük a korábbi gondolatmenetet, és még több időt vesztegettünk arra, hogy újra felvegyük a beszélgetés fonalát. Végül, az volt a legkínosabb, hogy hiányos e-maileket küldtem, azaz, válaszoltam Jim *néhány* kérdésére, de nem mindenre, mivel a sürgősebb feladatokkal voltam elfoglalva.

Jimnek igaza volt, hogy kiállt magért, és őszinte volt. Felajánlotta a jóvátétel lehetőségét is. Ez a beszélgetésünk, bármennyire is kényelmetlen volt, emlékeztetett arra, hogy mennyire fontos a látható értékelés szempontjából, hogy tudatosan, érezhető tiszteletet tanúsítsunk az emberek iránt szakmai és személyes téren is.

Az alkalmazottak több mint fele arról számol be, hogy nem kapja meg a megérdemelt maradjon ki tiszteletet a vezetőitől.[1] Ez azt jelenti, hogy nagyon sok a hálátlan vezető! Vagy létezik valami más magyarázat is? Mi van, ha ezek a vezetők olyan módon fejezik ki a tiszteletet, amelyet egyes alkalmazottak nem ismernek fel? Amint a tisztelet kifejezésének jelei megváltoztak, megváltoznak azok a készségek is, amelyeket ahhoz kell használnunk, hogy kollégáink érezhessék a megbecsülést.

A hagyományos tisztelet mindig olyan jeleken alapult, amelyeket személyesen osztunk meg. Minden személyes interakció pozitív jeleket generál, amelyeket agyunk a több

százezer éves evolúciós képzés után öntudatlanul megért. De ma, amint ebben a könyvben is kifejtem, sok interakciónkból hiányoznak a szándék és megértés egyértelmű jelei.

Amikor a kapcsolatokat képernyők közvetítik, hogyan tesszük láthatóvá a láthatatlant?

Miután beszéltem Jimmel, rájöttem, hogy hibát követtem el, ami egyúttal az elkötelezettség egyik legnagyobb gyilkosa is: feltételeztem, hogy ha Jim nem mond semmit, akkor minden rendben van. („Ha nincs hír, az jó hír" – ahogy mondani szokás, annak ellenére, hogy ilyen szemlélettel nem szerencsés vállalkozást vezetni.) Mivel a csapatmunka 60 százaléka ma digitálisan és írott formában zajlik, már nem támaszkodhatunk feltételezésekre a kölcsönös tisztelet érzését illetően.[2] Jimmel nem volt személyes kapcsolatunk, így nagyon sok fontos információ egyszerűen elveszett. Változtatnom kellett, hogy ne csak egy beszélgetésre támaszkodjak egy projekt kapcsán, hanem több ponton kapcsolódjunk, és hogy a *kimondatlan* elismeréstől eljussak a *kimondott* megbecsülésig.

Beszélgetésünk után gondoskodtam arról, hogy az előző találkozókat időben befejezzem, hogy elkerüljem a késéseket a közös megbeszéléseinkről. Jimmel heti videós bejelentkezéseket ütemeztünk be a munkák áttekintésére és azért, hogy Jim érezze a megbecsülést és a támogatást. A videó formátum lehetőséget adott arra, hogy olvassam Jim gesztusait, hogy első kézből figyelhessem meg, mitől érzi kényelmetlenül magát, és láthassam a testbeszédét, amikor éppen nem tudja kifejezni magát szavakkal, vagy több időre van szüksége, hogy valamire reflektáljon. Nos, a vele való „üldögélés" anélkül, hogy e-maileket küldözgetnénk oda-vissza, elég gyorsan megoldotta a kommunikációs kihívásainkat. Lehetőségünk volt megvitatni Jim szakmai tanulási céljait is, végül egy

olyan projektet készítettünk, amelyet más feladataival együtt valósíthatott meg.

Összességében jobban (*sokkal* jobban) tudtam kapcsolódni Jimhez, visszajelzést adtam neki a munkájáról, és elismerésem fejeztem ki, amiért keményen dolgozik. A végeredmény? Jimmel évekig dolgoztunk együtt. És az ekkor megtanult leckék továbbra is hasznosnak bizonyulnak.

Ma olyan digitális eszközöket használok, mint a videóhívások és a heti vagy kétheti „bejelentkezés", hogy a csapatom láthatóan értékelve érezze magát. Minden ember számára a személyiségstílusa alapján választok kommunikációs csatornát (pl. főiskolai gyakornokaim a legjobban a Slacken kommunikálnak, és egy jól végzett munka után örülnek az e-mailben küldött Amazon-ajándékutalványoknak, míg az ügyvezető csapatom ragaszkodik az e-mailekhez és értékeli a személyre szabott üzeneteket), miközben ügyelek arra, hogy a lehető leggyakrabban biztassam őket, vagy kifejezzem a hálámat. Nem hagyom válasz nélkül az üzeneteket, és amikor találkozom a csapatommal, nem használok digitális zavaró tényezőket.

Láthatóan értékelni azt jelenti, hogy nem feltételezzük, hogy az emberek „rendben vannak". Azt jelenti, hogy proaktívnak kell lennünk, és megmutatni, hogy megértjük vágyaikat és értékeljük részvételüket.

Ahogy a Jimmel kapcsolatos tapasztalataim mutatják, a tisztelet lehetővé teszi a vezetők számára, hogy egy adott helyzetre, és ne magára az emberre reagáljanak, és olyan környezetet teremt, ahol a csapat tagjai megbecsülve érzik magukat egy átlagos, sőt egy hevesebb beszélgetés során is. A tisztelet

elősegíti az innovációt és a kreativitást azáltal, hogy lehetővé teszi a vezetők számára, hogy kiaknázzák a sokféle gondolkodás és sokféle perspektíva erejét. Másrészt a tiszteletlenség (akár szándékolt, akár nem) az együttműködés, a kezdeményezés és a munkával való elégedettség csendes gyilkosa.

NE LÉGY VELEM TISZTELETLEN!

Épp kutatást végeztem ehhez a könyvhöz, amikor sürgős telefonhívást kaptam egy klienstől. Az emberi erőforrások vezetője egy szívességet kért tőlem. *Gyorsan.* A vállalat egyik vezetője egy nagy jelentőségű projektet irányított, és gondjai voltak a csapatok folyamatos működtetésével. Ez egyfajta induló vállalkozás volt, így az emberektől elvárták, hogy hosszú órákat dolgozzanak a későbbi profit reményében. De a csapatok *nem* működtek együtt, és a kommunikáció leállt. Ezt mindenki érezte, és ez kihatással volt a vállalati morálra, valamint a piacon való gyorsaságra és az ügyfelek határidejére is. Tudnék segíteni?

Természetesen, mondtam, hozzátéve, hogy éppen kutatási szabadságon vagyok, de szívesen beszélek az ügyvezetővel és örömmel összeállítok egy cselekvési tervet. Az ügyvezetővel hosszú és informatív beszélgetést folytattunk, amelynek során átekintettünk néhány lehetséges megoldást. A beszélgetés végén úgy tűnt, hogy már nagyon el akarja kezdeni a projektet, és megkért, hogy egy héten belül küldjek neki egy javaslatot, és vegyem tervbe, hogy három héten belül elkezdjük a közös munkát. Természetesen, mondtam. A következő néhány éjszakát végigdolgoztam, és elküldtem a javaslatot a megadott határidőre.

Majd ezután – semmi. Soha többet nem hallottam felőle. Később találkoztam más tanácsadókkal, akik ugyanígy jártak, ugyanígy lelkes beszélgetést folytattak ugyanezzel a személlyel, majd a ghosting áldozatává váltak az ígért munka átadása után. Sejteni lehetett, hogy minden csapatával egyformán bánt – az idő és a szakértelem tiszteletének teljes hiányával.

A látható értékelést könnyű prédikálni, de sokkal nehezebb beágyazni a modern munkahelyekre. Nincs hiány azokból a cikkekből, amelyek arról szólnak, hogy a tisztelet megteremtéséhez meg kell alkotni egy etikai kódexet, vagy hogy ne felejtsünk el köszönni a másik embernek a liftben – de hogyan fordítható le mindez az e-mailek, azonnali üzenetek és konferenciahívások nyelvére? E kommunikációs csatornák eredendően távoli jellege megkönnyíti a tiszteletlen viselkedést – még személyes találkozókon is.

Soha nem fogom elfelejteni azt a megbeszélést, amelyet egykor Michelle-lel, egy nagyvállalat vezető igazgatójával tartottam. Öt e-mail, két rákérdezés és egy megerősítő hívás kellett az asszisztensének, hogy megtalálja a naptárban a megfelelő időpontot. A kijelölt időpontban megjelentem. Közel tíz perccel később Michelle besétált a szobába, üdvözölt és így szólt: „A legrosszabb időt választotta erre a találkozóra. Egy fontos előadást kell ma tartanom." Felajánlottam, hogy átütemezem a beszélgetést, de ehelyett Michelle megkérte a kollégáját, hogy jöjjön be és vegye át a helyét a megbeszélésen, miközben ő a következő találkozójára készül a telefonján.

Az egész helyzet nagyon fura volt. Nagyobb tiszteletlenséget éreztem abban, ahogy Michelle a szobában ült és a telefonját bámulta, mintha csak kimentette volna magát, elmegy és helyette a kollégája vesz részt a megbeszélésen. Ekkor eszembe jutott Jim, a nagyszerű alkalmazott, akit egyszer majdnem elveszítettem. Az érzés, hogy lebecsültek és nem tiszteltek, benned marad. Miért ajánlanám valaha Michelle-t bárkinek a saját ismeretségi körömben? Ki tudja, hány nagy lehetőséget veszített el az évek során amiatt, hogy másokkal ilyen rosszul bánt?

GYAKORI VÉTSÉGEK, AMELYEKET ÉRDEMES ELKERÜLNI

- **Rohanás.** Üzenet küldése átnézés nélkül. Siettetni egy konferenciahívást azért, hogy elkezdhessük a következőt. Azt állítani, hogy „túl elfoglalt" vagy, és ezért nem nézel rá a csapatodra.
- **Nem tisztelni mások idejét.** Egyszerre két értekezletet beütemezni. Az ütemezési folyamat során a saját időbeosztás prioritása másokkal szemben. Hagyni, hogy a konferenciahívások túl hosszúak legyenek. „Sürgős" e-mailek küldése, amelyek egyáltalán nem sürgősek. A lejárt, ismétlődő találkozókat a naptárban hagyni.
- **Megfeledkezni az elismerésről.** Rászokni az írásos kommunikációra anélkül, hogy telefonos vagy videós bejelentkezéseket is használnánk néha, ahol a csapatok valóban hallják a „Köszönöm" szót. Homályos e-mailek küldése. Egy elkészült feladat beküldésekor nem említeni mások közreműködését.
- **Multitasking személyes és videótalálkozók során.** „Erre az üzenetre gyorsan válaszolok..." rutinszerűen az értekezlet közepén. A laptopon válaszolni e-mailekre és csevegésekre megbeszélés közben. A telefont nézni, amikor mások megpróbálnak szemkontaktust létesíteni veled. Fontos megbeszélések során nem lehalkítani vagy rezgő üzemmódba tenni a telefont.

Sőt, a digitális világban néha úgy tűnik, hogy túl sok lehetőségünk van – ám ugyanannyi az esélyünk a potenciális katasztrófákra is. Mikor kell e-mailt küldeni, és mikor jobb üzenetet? Mikor alkalmas egy telefonhívás? Meddig kell várnunk, mielőtt válaszolunk egy üzenetre? Mi a megfelelő időkeret a digitális köszönethez vagy a bocsánatkéréshez? Túl gyorsan: meglehet, hogy felületesnek vagy hamisnak tűnünk; túl sokára: lehet, hogy érzéketlennek tartanak majd. A digitális köszönetnyilvánításnak és a bocsánatkérésnek

ugyanakkora súlya és jelentősége van, mint a személyesen vagy telefonon elhangzottnak?

Ma már nem biztonságos azt feltételezni, hogy valaki „megérti, mire gondolunk". Ez arra is vonatkozik, hogy az illető érzi-e, hogy láthatóan értékeljük őt, vagy sem.

LÁTHATÓ ÉRTÉKELÉS: AZ ALAPELVEK

Tudva azt, hogy hosszú távra szól az online kommunikációra való átállás, hogy a távmunka egyre gyakoribb lesz, a csapaton belüli hierarchia eltűnőben van, és hogy a változások egyre gyorsabbak, a látható értékelés új alapelvei soha nem voltak még ennyire fontosak.

A figyelmes olvasás az új hallgatás

Mostanra valószínűleg már látod, hogy míg egykor csak átszóltunk az irodában valakinek, vagy telefonon beszélgettünk és osztottunk meg információkat, most írásos formában kommunikálunk. Ahelyett, hogy hallgatnánk, ahogy mások megosztják ötleteiket, e-mailben vagy más digitális adathordozón olvassuk el a mondanivalójukat. Naomi Baron nyelvész kutatása szerint a probléma az, hogy a képernyőn olvasva kevesebbet értünk, mint a nyomtatott szövegek olvasásakor.[3] Kevesebb időt szánunk a képernyőn megjelenő szöveg olvasására, hajlamosak vagyunk több feladatot végezni egyszerre, és hajlunk a felületes, célirányos átnézésre a lassú és körültekintő olvasás helyett.[4]

Például itt van egy nemrégiben folytatott e-mail-váltás egy ügyfelemmel:

szerdán vagy csütörtökön akarsz beszélni?

igen

Nem jutok szóhoz azóta sem!

A kommunikáció során mindig ügyelj a részletekre! Ez azt mutatja, hogy valóban időt szánsz a teljes üzenet elolvasására, elgondolkodsz az üzenetben foglaltakon és érdekel a másik ember munkája.

Az egyik oka annak, hogy ilyen rosszul olvasunk az interneten, az, hogy villámgyorsan csinálunk mindent. Ahelyett, hogy időt szánnánk az üzenetek körültekintő áttanulmányozására, átfutunk rajtuk egy meghatározatlan célvonal felé (amely minden reggel visszakerül az eredeti helyére).

A sebesség iránti igényünk olyan levélváltásokhoz vezet, mint az előbbi – a digitális megfelelője annak, amikor elbeszélünk egymás mellett.

De vajon *tényleg* annyira elfoglaltak vagyunk, mint gondolnánk? Baron szerint egyszerűen… nem. A sebességünk és a sebességgel kapcsolatos szorongásunk nagy része mesterséges, ami végül a pontosság, az egyértelműség és a tisztelet elvesztésébe kerül. De még akkor is, ha *valóban* túl elfoglalt vagy ahhoz, hogy azonnal visszajelezz az embereknek, több módja is van annak, hogy megmutasd, nem veszed őket félvállról. Tiszteletet mutathatsz például egy gyors üzenettel (pl. *Értem!*), hogy tudasd az illetővel, megkaptad az üzenetét vagy az e-mailjét, és rajta vagy az ügyön. Egy hozzávetőleges időpontot is adhatsz arra vonatkozóan, hogy mikor tudsz hosszabban válaszolni. Végső soron az a cél, hogy megmutasd, valóban elolvastad mások üzeneteit úgy, hogy foglalkoztál minden releváns ponttal és megválaszoltál minden egyes kérdést. Ha ez nem lehetséges, akkor tudasd kollégáiddal, hogy amikor lesz időd, válaszolni fogsz mindenre. Így tudni fogják, hogy nem hagyod ki egyik részt sem.

HOGYAN FEJEZHETEM KI AZ AKTÍV FIGYELÉST AZ ONLINE BESZÉLGETÉS SORÁN?

- A gyors válasz rendkívül fontos, még akkor is, ha csak annyit mondasz, hogy később válaszolsz.
- Válaszolj az összes kérdésre és megjegyzésre az üzenetben, ne csak egyre vagy kettőre!
- Kérdezd meg, hogy *Felhívhatlak?*, vagy ütemezz be egy személyes találkozót bonyolultabb kérdések esetén!
- Ne szakíts félbe másokat, és ügyelj arra, hogy mások is így tegyenek!
- Használj szóbeli jelzéseket mások biztatására, például „Folytasd" vagy „Hallgatlak", azért, hogy bátran megoszthassák gondolataikat a videóhívások során!
- Ne használd a némítás gombot azért, hogy közben más feladatokat csinálhass!
- Tégy fel tisztázó kérdéseket!
- Jegyzetelj vagy küldj ki jegyzeteket/összefoglalókat a hívás után!
- Adj időt a csapattársaknak arra, hogy videóhívás közben megosszák ötleteiket a csevegőmezőben!

Az egyértelmű írás az empátia új kifejezésmódja

A megfelelő írásmód és mindenekelőtt a *tudatos* írás a tisztelet jegye. Pont. (És nem, nem haragszom rád.)

Egy gyógyszergyár marketingigazgatója a testületi ülésen elhangzó prezentáció előkészítéséről kommunikált a csapatával. Egy gyors ötletet küldött e-mailben: *Gondolod, hogy az onkológiával kapcsolatos további kutatásokat bele kéne tenni az előadásba?* Magában meg volt győződve arról, hogy ezt mondta: *Tegyünk az adott diára még egy-két pontot*, de az agya megtréfálta. Két héttel később a csapata körülbelül 30 órát töltött az onkológiai kutatásokról szóló 40 dia elkészítésével. Az igazgatónak fogalma sem volt arról, hogy egy hosszú

előadást készítettek, és őszintén szólva meg is feledkezett arról a két pontról, amelyeket javasolt (amelyekről úgy hitte, hogy azt javasolja). De a csapata hozzászokott ahhoz, hogy teljeskörűen oldják meg a feladatokat, és ritkán tettek fel kérdéseket. Így aztán teljesen értéktelennek érezhették magukat, amikor a 40 diájuk mindösszesen két pontra redukálódott.

A lényeg: ha te vagy a főnök, ügyelj arra, hogy mikor „gondolkodsz hangosan" írásban, és különítsd ezt el a valódi feladatok kiosztásától. Ha pedig te vagy a fogadó fél, ne félj tisztázó kérdéseket feltenni. Egy tisztázó kérdés kevésbé kínos és időigényes, mint egy rosszul elkészített munka.

Írás közben apró dolgokra figyelj. Ellenőrizd a hangnemet és gondold végig, hogyan fogadják majd az üzenetedet, különösen a rangod alapján.

A félreértelmezett e-mail sokszor egy elejtett szó vagy félrevezető írásjel eredménye. A megoldás egyszerű: olvasd el az e-maileket! Az ellenőrzés egyszerre szokás és készség: ha kiemelten fontosnak tartjuk, hogy világos és egyértelmű üzenetet küldjünk ki, akkor az emberek komolyabban veszik, amit írunk.

Egy telefonhívás ezer e-maillel felér.

Egy német kliensem egyszer azt mondta nekem: „Egy végtelen e-mail-beszélgetést folytattam oda-vissza egy francia és egy indiai kollégával, akik egy ismétlődő írásbeli párbeszédbe gabalyodtak, ugyanarról beszéltek újra és újra, és mégsem értették egymást. Mindkettőt megkértem, hogy velem beszéljen, feltettem néhány kérdést különböző formában, és végül megfejtettük a dolgot. Néha azt hiszem, mindannyian csak találgatjuk, mit akarhat a többi szereplő az e-mail-láncban de valójában fogalmunk sincs róla."

A jó telefonbeszélgetés lassan elavult művészetté válik. Kár érte, mivel egy hívás sok időt takaríthat meg és egyúttal jóindulatot is közvetít. (Igen, *mindent* nem lehet online elmagyarázni!)

Ha éppen homályos vagy zavaros sms-t vagy e-mailt kaptál, ne félj telefonbeszélgetést, videóbeszélgetést vagy személyes találkozót kérni. Ha érzékeny dologról van szó, egy gyors hívás kérése azt mutatja, hogy megfontoltan cselekszel. Ha nem akarsz határozatlannak tűnni, várj néhány másodpercet, mielőtt válaszolnál a kérdésekre, ezzel megmutatod a másiknak, hogy meghallgatod és komolyan veszed a munkáját.

Olyan sok írásos platform áll a rendelkezésünkre, hogy néha ott hibázzuk el, hogy túl sok kérdést teszünk fel e-mailben vagy a csoportos csevegésben. A telefonos, videós vagy élő megbeszélésekkel elkerülhetjük, hogy egymást követő apró kérdésekkel töltsük fel postaládánkat, így kénytelenek vagyunk a *megfelelő* kérdéseket megfogalmazni.

Minden projekt elején hasznos, ha eldöntendő kérdéseket teszünk fel az árnyaltabbak helyett. „Segít abban, hogy meglássam, értette-e a másik ember, amit mondtam" – mondta nekem egyszer egy vezető. Az olyan kérések, mint a „Mondd el, hogy néz ki számodra a siker" vagy a „Segítsen megérteni, mi a legjobb következő lépés", leállít egy csomó őrült e-mail-láncot, és biztosítja azt, hogy a csapatban mindenki tisztában legyen a projekt céljaival és saját egyéni szerepeivel.

LÁTHATÓ ÉRTÉKELÉS A VALÓSÁGBAN

Gyakorold a radikális elismerést

A tisztelet hiánya az apró részletekből nagy ügyeket csinálhat. Elmagyarázom.

Soha nem felejtem el azt a 30 perces telefonhívást, amelyet egyszer négy kollégámmal folytattam, és amelyben a szervező körülbelül a huszonhatodik percig várt, hogy megkérdezze: „Van valakinek bármilyen ötlete?" Addig, ahelyett, hogy kihasználta volna a hívásban részt vevő négy szakértőt, a találkozó nagy részét kioktatással töltötte! Nemcsak hogy bunkónak és beképzeltnek tűnt (oké, bunkó és beképzelt volt), hanem *saját magának* is ártott azzal, hogy nem engedett senkit sem szóhoz jutni.

Amikor online értekezleteket tartok, általában arra kérem a távoli résztvevőket, hogy ők vezessék a napirendi pontok egyes részeit. Megbecsülve érzik magukat, mi több, a résztvevők megismerhetik egymás nevét, arcát és előadói stílusát. A megbeszéléseket általában egy vagy két nappal az értekezlet előtt kiküldött előzetes olvasnivalók alapján ütemezem. Az élő internetes műhelyfoglalkozásaim során (ahol néhány résztvevő személyesen van jelen, mások online kapcsolódnak) azzal kezdem a kérdés-válasz részt, hogy a virtuális résztvevőket kérem fel először, ezzel emlékeztetem a szobában tartózkodó embereket arra, hogy nem csak ők vannak jelen a megbeszélésen.

Bárki létrehozhat új normákat és rituálékat, amelyek elősegítik, hogy a vállalat kultúrájában kiemelt szerepet kapjon az elismerés és a tisztelet. Például:

Scott Gerber, a Fiatal Vállalkozók Tanácsának vezérigazgatója videóüzeneteket küld, amelyekben megköszöni mások munkáját.[5]

Egy Xu nevű kínai vezető havonta egyórás videókonferencia-beszélgetést tart az összes üzletág dolgozóival, hogy tájékoztassa őket a vállalat eredményeiről. A csapatok ezeket az alkalmakat arra is felhasználják, hogy saját sikertörténeteiket megosszák egymással. A legtöbb alkalom az új résztvevők gyors bemutatkozásával és a születésnapok „megünneplésével" kezdődik az adott hónapban. Hat hónap elteltével Xu

az előnyökről számol be: „Az emberek valóban részt vesznek, magukénak érzik a célt – mondja –, mert tudják, milyen jól teljesítenek minden szinten."

Aria Finger, a DoSomething.org nonprofit szervezet vezérigazgatója egyedülálló módon jutalmazza az alkalmazottakat. Az általa bevezetett néhány egyszerű, de emlékezetes akció közül az egyik az, hogy mindenkit, aki három hónapja dolgozik a DoSomething.org-nál, megjutalmaz egy személyes emojival a Slacken, a vállalat pedig külön ünnepségen köszönti a kiemelkedő csapatjátékosokat.[6] A DoSomething.org-ot a *Crain* a legjobb munkahelyek közé sorolta, és a munkaerő-megtartási aránya a nonprofit társai között kimondottan magas.[7]

Egy másik ügyvezető ismerősöm egy több mint 1000 alkalmazottat foglalkoztató szervezetet vezet. Minden munkatársát felhívja a születésnapján, gratulál neki és megköszöni a fáradságos munkáját. Elképesztően hangzik, a hatása viszont elsöprő erejű.

A *Journal of Personality and Social Psychology* folyóiratban megjelent tanulmány résztvevői kaptak egy e-mailt, amelyben segítséget kértek tőlük egy kísérőlevél megírásához. A csapat egyik fele olyan e-mailt kapott, amelyben a *Köszönöm szépen!* szavak szerepelnek, a másik fele ugyanazt az e-mailt kapta, csak nem szerepelt benne a hála vagy a köszönet. A tanulmány megállapította, hogy a *Köszönöm*-mel kiegészített e-mail címzettjei több mint kétszer nagyobb eséllyel nyújtottak segítséget.[8]

Ezek mind jó példák arra, hogy miként mutathatjuk ki elismerésünket online testbeszéddel a munkahelyünkön. Valószínűleg magától értetődik, hogy a hála és a tisztelet kifejezésének nem kell elegánsnak vagy formálisnak lennie, és nem is igényel sok időt. Csak két további szó beírása – *köszönöm szépen* – elképesztő eredményeket hozhat.

Értékeld az egyéni különbségeket

Egyik ügyfelem, Lisa, egy technológiai ügyvezető, mesél azokról a nehézségekről, amelyeket a csapata introvertált és extrovertált igényeinek kielégítése során tapasztal. „Elég nehéz kezelni az introvertált és extrovertált személyek közötti különbségeket a rendszeres csapatmegbeszélések alkalmával – mondta. – Az introvertált kollégák nem hívnak azonnal, vagy nem kezdenek egy gyors e-mail-váltásba, mert a hangosabb munkatársak továbbra is monopolizálják a beszélgetést." Lisa azt is megállapította, hogy a csapata ritkábban osztott meg kellemetlen híreket vele a csapathívások alkalmával, mert attól tartottak, hogy ez tiszteletlenségnek hangzik, mintha másokat próbálnának „besározni".

Megoldásképpen Lisa kialakított egy folyamatot, amelyet a havi stratégiai megbeszélés után alkalmazott. Megkér minden kollégát, hogy a hét végéig küldjön neki egy e-mailt, és válaszoljon két kérdésre: „Mi az a rossz hír, amit nem akarok hallani?" és „Mit hagytunk ki a legutóbbi beszélgetésünk során?" Ezt a következők miatt teszi.

Először is, ha rossz híreket kérünk, rendszeres helyet teremtünk az üzleti kihívásokról szóló beszámolóknak. Másodszor, Lisa introvertált kollégái több időt igényelnek az ötletek feldolgozásához, és nagyobb valószínűséggel szólalnak meg e-mailben vagy egyéni beszélgetések során. Azáltal, hogy teret enged nekik a kérdések átgondolásához, Lisa sokkal több információhoz jut, amelyeket nem kapott volna meg találkozókon, és ezzel még az általánosan megszokott csoportgondolkodást is csökkenti. Lisa tisztában van azzal is, hogy a kollégák különböző módokon beszélgetnek, és mindent megtesz, hogy ott találkozzon velük, ahol jól érzik magukat – külön beszélgetés egy értekezlet után, esetleg egy kiscsoportos megbeszélés ebéd közben. A lényeg, hogy *mindenki* érzi a megbecsülést.

HOGYAN KAPCSOLÓDJ AZ INTROVERTÁLT KOLLÉGÁKHOZ

- Ütemezz be szüneteket a hosszú találkozók között.
- Gyakorold, hogy várs öt másodpercet, mielőtt beszélni kezdesz.
- Küldd el a kérdéseket néhány nappal az értekezlet előtt, hogy legyen idejük feldolgozni és felkészülni.
- Bátorítsd őket, hogy egy értekezlet után küldjenek e-mailt vagy üzenetet és mondják el gondolataikat.
- Szabj időkorlátot, hogy a hangosabb csapattársak ne monopolizálják a beszélgetést.
- Ne szakíts félbe senkit. Használj olyan eszközöket, mint a csevegősáv vagy a kézemelés funkció, hogy jelezni tudd ki következik, és ennek betartására válassz egy moderátort.

HOGYAN KAPCSOLÓDJ AZ EXTROVERTÁLT KOLLÉGÁKHOZ

- Szervezz rendszeres személyes vagy videótalálkozókat, hogy megbeszélhessék veled a dolgokat.
- Formálj kisebb csoportokat, hogy esélyt kapjanak arra, hogy megbeszéljék ötleteiket, mielőtt nagyobb csoportként újra összeállnának.
- Legyenek kávégépek az irodában, vagy ezeknek megfelelő helyek az interneten, teret adva a társadalmi interakcióknak egy-egy munkaszakasz között.

Aztán pedig ott vannak *szokatlan* helyzetek. Sue egy nyílt piaci divatház vezetője volt. Minden negyedévben találkozott Douggal, a pénzügyi igazgatóval, hogy felülvizsgálja csapata költségvetését. Évente négy alkalommal Sue munkatársai keményen dolgoztak ezen, tervezték és dokumentálták a bonyolult költségvetés minden egyes részét. Míg Sue és csapata

mindig kölcsönös tiszteletet tanúsított, a költségvetés idején mindig ugyanaz a kérdés merült fel.

Ez pedig a következő volt: Doug kettesben szerette megvitatni a költségvetést Sue-val. Mondanom sem kell, hogy emiatt a csapata kirekesztve érezte magát a projektből, amelynek megvalósításánál mindannyian keményen dolgoztak. Még jobban csökkentette a motivációjukat az, hogy a két vezető soha nem ismerte el a csapat munkáját, és nem magyarázta el a későbbi költségvetési változásokat. Amikor Sue végre elkezdett foglalkozni a problémával, bevezetett néhány egyszerű folyamatot. Először arról gondoskodott, hogy mindenki neve bekerüljön a záró előadásba, amely tisztázta, ki mit alkotott. A Douggal folytatott minden negyedéves költségvetési megbeszélést követően azonnali egyórás megbeszélést is tartott csapatával, amelynek során beszámolt Doug észrevételeiről és visszajelzéseiről. A CFO-nak is írt egy további e-mailt, amelyben elismerte csapata egyéni erőfeszítéseit, és elmondta, hogy mindenki hozzájárult a végeredményhez. Természetesen a csapatát is bemásolta azok közé, akik másolatot kapnak, hogy tanúi lehessenek a dicséretnek.

Egyre versenyképesebb munkahelyeinken – ahol mind a tempó, mind a technológia hozzájárul az emberi kapcsolattartás elvesztéséhez – ez a fajta értékelési folyamat valóban jelentős változást hoz.

LEGYÉL MEGBESZÉLÉS-NINDZSA

A szemmel látható értékelés megköveteli, hogy „figyeld az időt" – és ezt szó szerint értem. Lehet, hogy ez egyesek számára túl taktikusnak tűnik, de azt tapasztalom, hogy amikor nem tiszteljük mások telefonos, videós vagy személyes találkozókon töltött idejét, akkor tulajdonképpen rejtett üzenetet küldünk, hogy egyáltalán nem értékeljük őket.

Vegyük Jonathant, akit az esemény előtti este felkértek, hogy csatlakozzon egy csapat konferenciahívásához. Amiatt, hogy ilyen későn szóltak neki, már a beszélgetés előtt úgy érezte, nem tartják őt fontosnak. A helyzetet tovább rontotta, hogy senki nem mondta meg neki, hogy mi a találkozó célja. Amikor elkezdődött az esemény, hamarosan rájött, hogy a résztvevők többségének fogalma sincs, miért vannak ott, ki jön még, meddig tart a találkozó, vagy miért nem lehetett az adott témát e-mailen megbeszélni.

Öt perccel a megbeszélés kezdése után Jonathan megállította a főszervezőt. „Elnézést, hogy félbeszakítom – mondta –, de mielőtt valóban belemerülnénk, elmondaná, milyen eredményt vár ettől a találkozótól, és mi lesz a napirend? És kérhetnénk egy tíz másodperces bemutatkozást minden résztvevőtől?" Azonnal sikerült egy egyértelmű célt felvázolni. Mindenki tisztában volt azzal, hogy mit várnak tőle az értekezleten, és mire számíthat a továbbiakban.

Hogyan hozhatnak létre a vezetők olyan értekezleteket, amelyek értékelik és tisztelik a csapataikat?

Világos napirenddel tervezd meg az értekezleteket úgy, hogy egy érthető cselekvési terv legyen a végeredmény. Ez mutatja majd a tiszteletet kollégáid ideje felé, miközben az elszámoltathatóságot is kommunikálja. A találkozó elején mondd el: „Ez a találkozó akkor lesz sikeres, ha..." A végén pedig összegezd, ha elértétek ezt a kitűzött célt, vagy sorold fel, mi hiányzik.

Minden megbeszélés vagy telefonhívás elején szánj öt percet a bemutatkozásra. Kérj meg mindenkit, hogy osszon meg egy személyes vagy szakmai hírt. Ez fokozott érzékenységhez, közelséghez és a bizalom megalapozásához vezet, továbbá segít minden érintettnek megérteni, honnan érkeztek a kollégái. Huszonnégy órával az ülés előtt ossz ki egy napirendet, amely arra kéri a különböző tagokat, hogy vezessék az ülés egy szakaszát. Ne csak a végén kérj visszajelzéseket, menet

közben is. Engedd meg, hogy mindenki szóhoz jusson. Ha ez egy telefonkonferencia, tiltsd meg a némítás gomb használatát a kínos szünetek és a multitasking minimalizálása érdekében.

Tudd, hogy mikor kell kihagyni másokat az ülésekről, hogy ezzel is tiszteletben tartsd az idejüket. Például a Fortune 500 egyik digitális vezérigazgatója rendszeresen eltávolítja a magasabb vezetőket az ismétlődő értekezletre küldött meghívókból, amikor már nincs szükség a részvételükre.

Leegyszerűsítve: mindannyiunknak fontos az idő, és az idő iránti tiszteletünk kimutatása mérhetetlen hatással van az emberek boldogságára és a munka iránti általános elkötelezettségre.

HOGYAN LESZ EGY TALÁLKOZÓ MINDENKI SZÁMÁRA ÉRTÉKES

- Győződj meg róla, hogy mindenki tudja-e a választ erre a kérdésre: „Miért vagyok ezen a találkozón vagy ebben a beszélgetésben?"
- Csak a minimálisan szükséges idővel ütemezz be megbeszéléseket. Ne feledd Parkinson-törvényét: A munka kitölti a rendelkezésre álló időt.
- Az értekezleteket időben kezdd és időben fejezd be.
- Küldj világos napirendet vagy határozd meg a kívánt eredményt egy értekezlet előtt.
- Rendezz heti egyórás „virtuális irodai időt" a kisebb kérdések kezelésére, amelyek nem indokolják a csoportos megbeszéléseket.
- Ellenőrizd az ismétlődő találkozókat, és szüntesd meg azokat, amelyek már nem hasznosak.
- Ne hozz létre találkozót nyolcnál több résztvevővel, kivéve, ha ez egy szélesebb körű csapatstratégiai ülés, az egész cégre vagy egy részlegre kiterjedő frissítés.
- Ha meghívtál egy magasabb vezetőt egy értekezletre, egyértelműen közöld, hogy részvétele kötelező-e vagy sem, és számíthatsz-e a helyettesére, ha ő nem tud részt venni.

NINCS MULTITASKING

Szerda 16:15 van, és az egyik oldalon az e-mailjeimre válaszolok, egy másik weboldalon a karácsonyi ajándékvásárlást intézem és a telefonomon éttermet választok a vacsorához. Éppen, amikor megtalálom a tökéletes karácsonyi ajándékot, egy hang visszaránt a valóságba…

„Erica, mit gondolsz?... Erica. Erica? Erica!"

Igen. Egy *konferenciahívásban vagyok.* „Elnézést, le voltam némítva" – mondom, bár nem voltam lenémítva, csak más dolgokra koncentráltam. Miről beszéltek a többiek? Üzleti terv? „Igen, teljes mértékben egyetértek ezzel a legutóbbi állítással" – jelentem ki, és gyorsan bezárom a féltucat nyitott böngészőfület, és nagy levegőt veszek. Mindenki észrevette, hogy nem figyeltem? „Ó, csodálatos, ez jó hír – mondja valaki. – Köszönöm, Erica." Megmenekültem. Épphogy.

Mindannyiunknak vannak gyengeségei, az enyémek a böngészőfülek és a némítógomb. Mindnyájan tudjuk, hogy nagyon könnyű belecsúszni a multitaskingba telefon- vagy konferenciahívás közben, miközben azt is tudjuk, hogy ez az aktív figyelem kárára megy. De legalább nem vagyok egyedül. Egy tanulmányban a válaszadók nagyjából 65 százaléka elismerte, hogy más munkát végzett vagy e-mailt küldött, miközben konferenciahívásokban vett részt.[9]

Ezért tartom fontosnak, hogy betiltsam a némítógomb használatát az összes csapathívásomnál. Azt is megpróbálom megtervezni, hogy a találkozó lényegre törő és izgalmas legyen, hogy a résztvevők kevésbé tudjanak elkalandozni.

Egyszer egy workshopot vezettem 30 ember előtt egy gyógyszergyárban. A közönségből mindenki érdeklődőnek tűnt, kivéve egy nőt a hátsó sorban, aki nem tudta levenni a szemét a telefonjáról. Még akkor is a telefont bámulta, amikor egy méterre álltam tőle. Bosszantott, és a közönség többi tagját is zavarta. És ő volt az egyik magasrangú ember

a teremben! Mindannyian csináltuk már ezt. Célunk tehát az, hogy tisztában legyünk a multitasking veszélyeivel, és rájöjjünk, hogyan befolyásolja ez a *saját* figyelmünket.

Végeredményben a látható értékelés célja nagyon egyszerű. Arról szól, hogy az emberek megbecsülve érezzék magukat a munkahelyükön. Használd a fejezetben szereplő technikákat a csapatod tudatos online értékelésére. Az alábbi értékeléssel megvizsgálhatod, hogy a látható értékelés jelen van-e a csapatod életében. Jelöld be a megfelelő részt az állítások mellett. Minél több „határozottan egyetértek" jelölésed lesz, annál magasabb a látható értékelés a vállalatodnál.

	Határozottan egyetértek	Valamennyire egyetértek	Nem teljesen értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
A kiváló munkát elismerik és jutalmazzák a vállalatnál.				
A szakértelmedet és készségeidet értékelik és alkalmazzák.				
Tiszteletben tartják az idődet.				
Nem vagy túlterhelt vagy kiégett.				
A teljes értékelést az ericadhawan.com/digitalbodylanguage oldalon találod meg.				

5. FEJEZET

Gondos kommunikáció

Gondolkodj, mielőtt írni kezdesz!

Gondosan kommunikálunk, amikor olyan üzeneteket küldünk, amelyekben az áll, amit valóban gondolunk, és amelyekben elmondjuk, mire van szükségünk, kitől és mikor. Ezzel kiküszöbölhető a csapatok közötti frusztráló kétértelműség.

Egy bevándorló indiai család legfiatalabb gyermekeként elég könnyen megtanultam az angol nyelvtan alapjait. De még mindig hiányoztak azok a kontextuális jelek, amelyek társaimnak természetesek voltak. Emlékszem, egyszer meghívtam egy középiskolás barátomat, hogy vacsorázzon a családommal egy helyi étteremben. A barátom egyszer csak odasúgta nekem, hogy a pincérek „tuskónak" tartanak minket. Nem azért, mert valamelyikünk valami csúnyát mondott volna, hanem a hangnemünk és a származásunk nem tetszett nekik. Az indiai angolban, amikor az emberek valamit kérnek, akkor ereszkedő intonációt használnak, így ez nem kérdésnek, hanem állításnak hangzik. Az amerikaiak többsége megszokta az emelkedő hanglejtéssel végződő kéréseket. Abban a pillanatban pontosan tudtam, mire gondol a barátom: anélkül, hogy tudtunk volna róla, beszédünk úgy hangzott, mintha főurak lennénk, akik a személyzetet ugráltatják.

Amikor az emberek anélkül kommunikálnak, hogy tudatában lennének ennek a dolognak, a „kontextualizálás"

jeleinek széles skáláját alkalmazzák, amelyek segítenek másoknak felmérni a szavaik mögött rejlő jelentéseket. Például az „imádom azt a filmet" kijelentés fejbiccentéssel kísérve egészen mást jelez, mint az „imádom azt a filmet" szemforgatással vagy kacsintással párosítva.

Amint azt korábban megjegyeztem, mindannyian „bevándorlók" vagyunk a mai digitális munkahelyeken, ami azt jelenti, hogy a finom jelekhez, amelyek segítenek megérteni, amit mások *valóban* mondhatnak, időre, türelemre és gondolkodásra van szükség.

Gondoljunk például a Docstoc, egy 2007-ben elindított online dokumentummegosztási forrás történetére. Indulásának első napján a Docstoc 30 000 egyéni felhasználót számlált.[1] Alon Schwartz termékfejlesztési vezető úgy találta, hogy ez hatalmas siker. Harmincezer egyedi felhasználó! Ám amikor megosztotta ezt az adatot a cég vezérigazgatójával, Jason Nazarral, lelkesedése hamar szertefoszlott. Itt látható a beszélgetésük röviden:

> Schwartz: Harmincezren vannak. Nagyszerű!
> Nazar: Harmincezren? Ez borzasztó!

Úgy tűnt, hogy Schwartz sikere Nazar kudarca volt – és ugyanazon a projekten dolgoztak! (Az idősebbek biztos emlékeznek az 1977-es *Annie Hall* című film jelenetére, amikor egy terapeuta megkérdezi a főszereplőt, Alvy Singert, hogy milyen gyakran bújik össze a barátnőjével. „Alig-alig – feleli. – Talán hetente háromszor." Ugyanarra a kérdésre Annie, a barátnője így válaszol: „Állandóan. Heti háromszor körülbelül.")

Végül Schwartz és Nazar rájöttek, hogy soha nem fordítottak időt arra, hogy meghatározzák, mit is jelent nekik a siker. Schwartz mit tanult ebből? „Ha nem határozzátok meg, hogy néz ki a siker, és nem figyelitek folyamatosan, közösen a siker alakulását, akkor honnan tudhatjátok, hogy mikor sikerült valami?" Hozzáteszi: „Nehéz olyan célt elérni, amely nincs egyértelműen meghatározva."[2]

Az ilyen történetek elég gyakoriak. Ilyen, és ehhez hasonló panaszokat hallani sok helyen: „A részlegeknek nincs közös nyelvük" és „Senki sem tudja, mit csinál a részlegünk". Végül mindezek egy komoly problémára vezethetők vissza: senki sem kommunikál gondosan.

A projektek akár 80 százalékára igaz az egyértelműség és a részletesség hiánya.[3] Egy nemrégiben készült felmérés szerint a stratégiai projektek 56 százaléka kudarcot vall a rossz kommunikáció miatt.[4] Csak az Egyesült Államokban ez 75 millió dolláros veszteséget jelent minden elköltött egymilliárd dollár esetében.[5]

Amikor találkoztam Selenával, az egyik ügyfelemmel, szinte az összeomlás szélén állt. A tervezőcsapat új vezetőjeként a keleti partvidéken dolgozó kollégáival próbált kapcsolatot építeni. A probléma az volt, hogy konfliktusba keveredett az egyik vezető tervezőjével, aki egy hanyag, hiányos második körös tervezetet küldött neki. *Rendben van* – írta vissza Selena, és mellékelt egy listát azokról a dolgokról, amelyekről azt gondolta, hogy jók, és azokról, amiket még javítani kell. *Rendben. Hamarosan küldöm a változtatásokat* – jött a válasz. De amikor megérkezett a következő tervezet, a Selena által kért változtatások egyike sem történt meg, ami arra késztette, hogy felhívja a tervezőt, és szinte *megparancsolja* neki a változtatásokat. A tervező fel volt háborodva. *Azt mondtad, hogy ez rendben van. Most pedig vagdalkozol?*

Hiányoztak az olyan jelek, mint a szemkontaktus, a hangszín vagy a testbeszéd, hogy tisztázzák Selena szándékát, így a tervező a *Rendben van*-t többé-kevésbé egyértelmű jóváhagyásként értelmezte. Nem az volt – hanem finom figyelmeztetés. Ugyanez vonatkozott a Selena által javasolt változtatásokra is – úgy hangzottak, mintha *opcionálisak* lettek volna.

Amikor a tervező figyelmen kívül hagyta őket, vajon Selena érezte úgy, hogy nem figyelnek rá, vagy a tervező érezte úgy, hogy a főnöke valami mást akar, mint amiről eddig szó volt?

Óvatosan elmagyaráztam Selenának, hogy nála van probléma. Az ő természetes kapcsolattartása a kollégákkal jó szándékú volt, de ebben a digitális korban már nem működött. Ha sikert akart elérni új vezető szerepében, akkor sokkal világosabbnak kellett lennie. Nem arról volt szó, hogy hiányoztak volna a szociális készségei – Selena mindent megtett, hogy kapcsolatba lépjen vezetőivel és munkatársaival –, hanem arról, hogy változtatni kell az online testbeszédén.

És a jó hír? Selena rájött, hogy az egyértelműség legyőzi az udvariasságot, és a kollégái fejlődését is segíti. Visszajelzési stílusát közvetlenebbé tette – még a kérelmek felsorolásánál is. A tervező pillanatok alatt teljesítette, amit Selena akart. Minden jól alakult

Régebben az emberek a fizikai reakciók segítségével „világosan értették" egymás mondanivalóját – egy kérdő vagy döbbent tekintet, egy finom mosoly mind-mind segítségül szolgáltak. Ez a való életben még mindig működik, a mai digitális világban pedig már nem. Még a videóhívásoknál is eltávolodunk egymástól, amikor nem tudjuk megmondani, hogy az emberek a kamerába néznek-e, vagy sem, vagy nem tudjuk pontosan felmérni az arckifejezésüket a képernyő kis ablakaiban. Ma már a mi felelősségünk mérlegelni kommunikációnk lehetséges értelmezési (vagy félreértelmezési) módjait, és ennek megfelelően alakítani írásmódunkat és hangnemünket.

A gondos kommunikáció azt jelenti, hogy egyértelmű jelzéseket adunk, amelyek mindenkit teljes mértékben tájékoztatnak és eligazítanak. Ez nem azt jelenti, hogy mindenkinek egyet kell értenie – ami szinte soha nem történik meg –, hanem azt, hogy a célokat mindenki érti és magáénak tekinti. Amikor a kollégák valóban igazodnak a célokhoz és az elvárásokhoz, ez egy magasabb szintű kölcsönös megértéshez vezet, ami felszabadítja az embereket, így arra tudnak koncentrálni, hogy a legjobb formájukat hozzák.

**A gondos kommunikáció azt jelenti,
hogy a lényegre térünk,
miközben figyelembe vesszük a kontextust,
a kommunikációs csatornát és a résztvevőket.**

A változások gyorsasága és üteme a legtöbb vállalkozásban ma még nehezebbé teszi az gondos kommunikációt. Régebben a vállalatok vezetői hónapokat töltöttek a stratégiai összehangolás kidolgozásával, mielőtt gondosan közölték volna ezt a jövőképet egy személyes kampány során a befektetők, üzleti egységek és ügyfelek felé. Ma a vezetőknek *gyorsan* meg kell osztaniuk az információkat.

Ez azt jelenti, hogy az emberektől elvárják, hogy ötleteiket felsorolás formájában mutassák be, címsorokban megfogalmazva. Az olvasatlan e-mailek, azonnali üzenetek, szöveges üzenetek és naptári meghívások általános káosza miatt a legtöbben a telefonhívások, a gyors irodai megbeszélések és a zavartalan ügyfélvacsorák egyszerűbb, könnyebb világára vágynak. Korábban egy nap is eltelhetett, mire végre válaszoltunk egy hangpostára (lefirkáltuk egy darab papírra, hogy *Vissza kell hívni Jacket*, amely aztán elkeveredett). Mondanom sem kell, hogy a gondos kommunikáció a mai nagy sebességű, gyorsírásos világban konkrétabb megközelítést igényel.

GONDOS KOMMUNIKÁCIÓ: ALAPELVEK

Mivel sokan legtöbbször a hüvelykujjunkkal kommunikálunk, *új alapszabályokra* van szükségünk, amelyek segítenek az egyértelmű és meggyőző kommunikációban.

Gondolkodj, mielőtt írni kezdesz

Vasárnap este 8 óra volt, és én rettentően kimerült voltam. Sajnos nem pihenhettem még, mert el kellett küldenem néhány e-mailt, hogy előkészítsem a hétfő reggelt, amely tele volt találkozókkal és utazással. Így fáradtan írtam az ügyfelemnek, Katie-nek egy e-mailt, amely konkrét útmutatásokat tartalmazott a csapat jelenlegi kihívásaira vonatkozóan, valamint egy előadás tervezetét, amelyet a hét második felében terveztem megosztani velük. Úgy gondoltam, jó lett: világos, vastag címekkel, felsorolással és dőlt betűvel. Beírtam *Katie*-t a *Címzett* sorba, és amikor az e-mail-címe felbukkant, megnyomtam a *Küldés* gombot. *Kész.*

Két másodperccel később megkönnyebbülésemet felváltotta a pánik. Egy másik Katie-nek küldtem az e-mailt, aki egy másik cégnél dolgozott. Ez a „másik Katie" egy potenciális üzleti partner volt számomra, akivel reméltem, hogy egyszer együtt dolgozhatok. Kellemetlenül éreztem magam: milyen hülyén jön ez ki. Ha csak néhány másodpercem lett volna arra, hogy tisztán gondolkodjam és jobban vigyázzak a kommunikációmra, elkerülhettem volna az egészet.

Lehet, hogy nyilvánvalónak tűnik, de ilyesmi mindig előfordul. És miután megnyomjuk a *Küldés* gombot, már nem irányíthatjuk, hol kötnek ki szavaink. Egy privát e-mail, amelyet ismerősünknek küldünk, később megjelenhet egy nyilvános Facebook-oldalon található bejegyzésben. Az üzenetek és a bejegyzések másolhatók, továbbíthatók, módosíthatók és frissíthetők olyan módon, amely torzítja az alapvető jelentést, nem beszélve az azonnali (és nem mindig helyes) fordításról szinte bármilyen nyelvre. Kaphatunk e-mailt egy ügyféltől vagy vásárlótól anélkül, hogy tudnánk, a főnökünk főnöke titkos másolatként szerepel benne.

Mindez egy dolgot jelent: *nagyon óvatosnak kell lennünk.*

Az egyik ismerősöm, egy korábban gyártási vezetőként dolgozó férfi, tizenkét bekezdésből álló e-mailt küldött a kollégáinak, amelyben barátságosan tájékoztatta őket a vállalat lehetséges eladásáról. Tudta nélkül a hosszú leveléből két szót másoltak ki (kontextus nélkül), és széles körben továbbították az egész szervezetben: *Elbocsátások várhatók.*

Egy kórházi adminisztrátor pedig megtapasztalhatta azt a kínos és fájdalmas káoszt, amelyet a *Válasz mindenkinek* okozhat, amikor egy vitatott rendelet legújabb tervezetét kiküldte e-mailben a kórház teljes személyzetének. Mindent megtett, hogy a hibát orvosolja, mégis, a következő hetet azzal töltötte, hogy körülbelül 800 munkatárs visszajelzését kezelte.

Gyorsuló kultúránk azt jelenti, hogy nem mindig fordítunk időt arra, hogy a *Küldés* megnyomása előtt átolvassuk vagy valóban átgondoljuk a leírt szavakat. De mégis *kötelező* elolvasni egy e-mailt, mielőtt elküldenénk (és nem tízszer az elküldés *után*). Milyen gyakran hallottad ezeket: „De küldtem neked erről e-mailt" vagy „Nem kaptad meg az e-mailemet?" vagy „Biztos vagyok benne, hogy kitértem erre az e-mailben", miközben a kérdéses e-mailt bámulod, és az információk egyszerűen nincsenek ott?

Mi a gondos kommunikáció első szabálya? *Lassíts.*

HASZNÁLD EZT A „GONDOLKODJ, MIELŐTT ÍRSZ" ELLENŐRZŐ LISTÁT

- Kit kell felvenni ebbe az üzenetbe?
- Mit szeretnék, mit csináljanak a címzettek, miután elolvasták ezt az üzenetet?
- Milyen kontextusra vagy információra van szükségük?
- Mi a megfelelő hangnem?
- Melyik időszak a legjobb az üzenet elküldésére?
- Mi a legjobb csatorna ennek az üzenetnek a továbbításához?
- Mit éreznék, ha ezt az üzenetet valaki, továbbítaná vagy más módon megosztaná? Hogyan tudok ezen változtatni? Váltsak át telefonhívásra vagy személyes találkozóra?

Ha nem szánsz néhány percet a lassításra, nézd meg a következő, nagyon gyakori forgatókönyvet, amely bármikor megtörténhet. Roz e-mailt küld kollégájának, Jonnak:

> Szia, Jon, milyen volt a hétvégi síelés? Figyelj, el tudnád küldeni nekem azt az értékesítési összefoglalót, ami pénteken körbejárt a csoportodnál? Össze kell állítanom egy értékesítési jelentést a csapat számára. És még egy dolog: van olyan számla, ahol nem tudjuk még a számokat? Nagyon köszönöm a segítséget! – Roz

Másodpercekkel később Jon sms-ben válaszol:

> Igen, februárban 457 ezer dollár!

Mint mindig, ha segíthet, Jon elégedett magával a választ illetően (azaz, ezek után már nem is foglalkozik ezzel). Segített Roznak, és most folytathatja a következő napirendi ponttal. Mindenki jól járt. Roz pedig csak bosszankodik, és erre több oka is van. Először a *teljes* értékesítési jelentésre szüksége volt; másodszor, Jon nem válaszolt a kérdésére; harmadszor, ő egy e-mailt küldött, de Jon sms-ben válaszolt neki (*miért?*); és végül Jon átugrotta a kedvességet, és még csak nem is nyugtázta Roz baráti kérdését. (Ironikus módon Rozt bosszantotta volna, ha Jon *túl sok* időt szánt volna a válaszra.)

Könnyű azt hinni, hogy a nem gondolkodás az üzenetek megírása előtt amolyan „fiatalos" dolog, hogy csak az úgynevezett online bennszülöttekre jellemző. De a kutatásom azt mutatja, hogy az online testbeszéd e sajátos hibájának elkövetői minden korosztályban és a szervezetek minden szintjén megtalálhatók, beleértve (és kiemelve) a vezetőket is, akik megannyi üzenetet küldenek ki gyorsan, de zavarosan. Az eredmény a kollégák közötti nagyfokú zűrzavar.

Az egyik volt ügyfelemnek, Joe-nak volt egy csapata, amelyben az alkalmazotti elkötelezettség nagyon alacsony volt. Ahogy a mélyére ástunk, rájöttünk, miért: azt láttuk, hogy csapat tagjai közül sokan túlterheltnek érezték magukat. Gyakran dolgoztak hétvégén és késő este is. Ekkor Joe két dolgot is felismert: hiba volt, hogy nem határozta meg a kommunikációs időszakokat a csapatok számára, ahogy az is, hogy óránként küldött e-maileket a dolgozóknak. Meglepő, hogy a kollégái úgy érezték, hogy a hét minden napján rendelkezésre kell állniuk?

Joe tehát változásokat vezetett be. A kollégái ma már tudják, hogy Joe szombat vagy vasárnap délután válaszol az e-mailekre, és újabb dolgokról ír nekik, de csak hétfő reggel vár választ. Joe még egy új rövidítést, a VH-t, azaz a „Válasz hétfőn" kifejlesztését is bevezette. Így nem kell várnia egy e-mail elküldésével (és kockáztatni, hogy teljesen elfelejti), de a csapata mégis szabad a hétvégén.

Botfülűség helyett hegyezd a füled

A hangnem – egy írás általános hozzáállása vagy jellege – a gondos kommunikáció másik kulcsfontosságú eleme. Kérdezd meg magadtól: Ki a címzett? Ki a közönség? Mi a kontextus? Ennek megfelelően alakítsd ki kommunikációdat, vagy ahogy ügyfeleimnek szoktam mondani, „nézz körbe a teremben".

Természetesen ez azt jelenti, hogy előre látod, a szavaidat miként értelmezik mások. Amikor például üzenetet írsz, sms-t küldesz, vagy felhívod a főnököd vagy a kollégáidat, a legjobb, ha semleges hangnemet használsz, mindaddig, amíg ki nem alakul egy olyan viszony, amely más hangot kíván meg. Koncentrálj arra, hogy informatív vagy meggyőző légy. Szerkeszd meg a mondandódat, hogy csak a lényeges dolgokról szóljon.

Offline az erős hangnem valaminek a fontosságát jelentheti (*Ez fontos!*), kapcsolóként szolgálhat (*Valójában ez*

a fontos!), vagy extrém érzéseket fejezhet ki (*Dühös vagyok!*). Egy halkabb „Nem tudom", nyugalmat jelez, vagy azt, hogy talán ideje, hogy valaki más beszéljen. A jó hír az, hogy te módosíthatod a *digitális* hangod hangerejét.

Nézd csak meg a következő e-mail-t: *EZ NEM JÓ, SOK MUNKÁRA VAN MÉG SZÜKSÉG!!!!* Úgy hangzik, mintha Zeusz szólna egy alacsonyabb rendű istenhez – minden nagybetű, rövid mondatszerkezetet és őrült felkiáltójel-áradat. Ha valaki a fejedet akarta venni ezzel, akkor a küldetése sikeres volt. De mi van, ha ugyanaz a személy tiszteletet akart ezzel kimutatni? Hoppá!

Légy tisztában tehát az üzenet *vizuális* hatásával.

Ethan, az általam oktatott menedzser elmesélte, hogy egyszer egy vezetővel folytatott interakció során mélységes méltánytalanságot és lebecsülést érzett. Ahogy kérték tőle, a vezetőnek részletes tervet küldött a termelékenység növeléséről. A terv egy újfajta munkamódszert fogalmazott meg, és Ethan biztos volt abban, hogy ez segíthet a csapatoknak elkerülni a dupla munkát, miközben valódi átláthatóságot teremtenek. Ethan izgatott volt a terv miatt, és konkrét kérdéseket is felvetett a következő csapatülésen. Pozitív válaszra, esetleg néhány további kérdésre számított, ám mindössze ezt a választ kapta az ügyvezetőtől: *k.*

Bocs, de *mi van*? K-mi? K-pop? Ethan összezavarodott és megbántódott. Javaslata világos és átfogó volt. Erre nem jár megfelelő válasz? Vajon az ügyvezető *elgondolkodott* Ethan tervén, vagy egyenesen elutasította? A *k* azt jelentette, hogy zöld utat adott neki a folytatáshoz, vagy finom parancs volt, hogy tegye takarékra a butuska ötletét? Nem derült ki. A magasrangú vezető annyira kevésre értékelte Ethant, hogy mindössze egyetlen betűt szánt rá? Még egy átlagember is legalább ennyit írt volna: *Később írok*, és nagyobb tiszteletet és figyelmességet mutatott volna, mint ez a *k*.

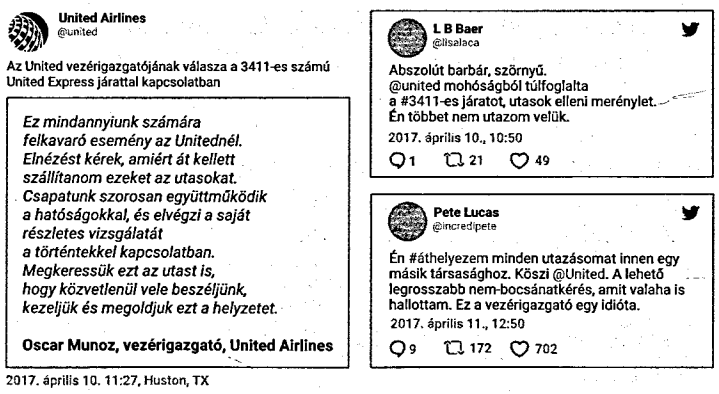
HOGYAN ÍRJAK OLYAN ÜZENETEKET, AMIKET AZ EMBEREK VALÓBAN MEGÉRTENEK?

- Küldj kis e-mail feladatokat a „KMM" használatával. Minden üzenetnek tartalmaznia kell egy egyértelmű Ki-t (egy csoport helyett egy adott személy neve); egyértelmű Mi-t (egyértelmű leírás); és egy egyértelmű Mikor-t (pontos idő és dátum, 4ó = 4 órás határidő, 2n = 2 napos határidő).
- Add meg az üzenet tárgyában vagy egy üzenet első mondatában, hogy ez egy tájékoztatás, döntési kérelem vagy információkérés.
- Készíts világos betűszavakat (NKV= Nem kell válaszolni; ASZVT = Amire szükségem van tőled).
- Fogalmazd meg tökéletesen a tárgyat. Foglald össze az e-mail lényegét, és maradj a tárgynál, hacsak az maga nem változik (itt nem szabad új vagy érintőleges kérdéseket feltenni). Ha a tárgy változik, hozz létre egy új e-mail-szálat az új tárggyal.
- A hosszú üzeneteket bontsd két részre. Jelöld meg őket: „Gyors összefoglaló" és „Részletek". Először tudd, mit akarsz valójában, majd térj a lényegre már az e-mail elején.
- Tedd az üzeneteket átfuthatóvá. Használj felsorolást, alcímeket, üres helyet, kiemeléseket és félkövér szöveget.
- Csatolj képernyőképeket a sok beszéd helyett. Ez akkor értékes, ha utasítást kell adni valakinek, vagy kiemelni egy diát a többi közül.
- A ha/akkor kifejezések használatával növelheted az elszámoltathatóságot, megalapozhatod az elvárásokat, és egyértelművé teheted a következő lépéseket.
- Mutasd meg a lehetőségeket, kérdezd meg: „Gondolod, hogy A-t, B-t vagy C-t kellene tennünk? Ne próbálj nyitott kérdéseket feltenni, például „Mit gondoltok erről?" vagy „Ötletek?"

A hangnem hiánya jóval túlmutat a csapat megbeszélésein. Néhányan közel kerülhetnek ahhoz, hogy lehúzhatják a rolót.

2017. április első hete nem indult jól a United Airlines vezérigazgatója, Oscar Munoz számára, és egy pillanat alatt minden katasztrófába fordult. Egy felkapott videóban az United Airlines egyik utasát a biztonsági tisztek kirántották a helyéről és lerángatták a gépről. Ez egy terrortámadás elhárítása volt? Nem. A United túlfoglalta a járatot, és amikor egy véletlenszerűen kiválasztott utas, egy orvos megtagadta a hely elhagyását, erőszakkal eltávolították.[6]

Nyilvánvaló, hogy itt gyors reakcióra volt szükség a vállalat és a vezérigazgató részéről. Az United képviselői azonban egy lagymatag bocsánatkérést küldtek szét a Twitteren, amiért túlfoglalták a járatot, és az utast meg sem említették. Ez a tweet aztán gúnyolódás és nevetség tárgya lett. Hat órával később Munoz nyilvános bocsánatkérést tweetelt, amelyet széles körben ügyetlen, rossz hangnemű üzenetként fogadtak és semmiképpen sem így értették: „Sajnálom, elrontottuk."


United Airlines
@united
Az United vezérigazgatójának válasza a 3411-es számú United Express járattal kapcsolatban
Ez mindannyiunk számára felkavaró esemény az Unitednél. Elnézést kérek, amiért át kellett szállítanom ezeket az utasokat. Csapatunk szorosan együttműködik a hatóságokkal, és elvégzi a saját részletes vizsgálatát a történtekkel kapcsolatban. Megkeressük ezt az utast is, hogy közvetlenül vele beszéljünk, kezeljük és megoldjuk ezt a helyzetet.
Oscar Munoz, vezérigazgató, United Airlines
2017. április 10. 11:27, Huston, TX
L B Baer
@lisalaca
Abszolút barbár, szörnyű. @united mohóságból túlfoglalta a #3411-es járatot, utasok elleni merénylet. Én többet nem utazom velük.
2017. április 10., 10:50
1
21
49
Pete Lucas
@incredipete
Én #áthelyezem minden utazásomat innen egy másik társasághoz. Köszi @United. A lehető legrosszabb nem-bocsánatkérés, amit valaha is hallottam. Ez a vezérigazgató egy idióta.
2017. április 11., 12:50
9
172
702

Bár Munoz és a United végül megfelelő bocsánatkérést adott ki, a baj már megtörtént. Szigorúan véve természetesen Munoz helyesen cselekedett, amikor személyesen válaszolt. Ennek ellenére a hangnem távolságtartó volt, a nyelvezete pedig üresen és hiteltelenül csengett. A tweet is későn érkezett. A világ dühös, gúnyos válasza arra, ahogy a United kezelte a közönségkapcsolati válságot, a légitársaság részvényárfolyamának ideiglenes 1,4 milliárd dolláros csökkenését eredményezte.[7]

Ennek nem kellett volna így történnie. 2018-ban a Southwest Airlines is egy félelmetes helyzettel nézett szembe, amikor egy motor felrobbant repülés közben, kitörte a repülőgép ablakát és egy utas halálát okozta.[8] Amikor a járat leszállt, a Southwest gyorsan reagált.

Először a légitársaság egy rövid közleményt tett közzé több közösségi hálózaton, és beszámolt minden információról, amely a birtokukban volt. Az utólagos bejelentés egy linket tartalmazott a Southwest által kiadott, érzelmileg megfelelően mély nyilatkozatról:

> Mély szomorúsággal megerősítjük, hogy a baleset során egy haláleset történt. A Southwest Airlines minden dolgozója mélységes együttérzését fejezi ki a tragikus esemény által érintett utasoknak, alkalmazottaknak, családtagoknak és szeretteiknek.[9]

A légitársaság további tényeket gyűjtött össze, és azokat valós időben továbbította a világnak, a vállalat vezérigazgatójának, Gary Kellynek videójával együtt.[10] A Southwest webhelyének címén és a Twitter-profilképén szereplő logót, a piros-sárga-kék csíkos szívet egyik napról a másikra egy szürke, összetört szívre cserélték. Az összes többi marketingüzenetet beszüntették. Nyilvánvaló volt, hogy a Southwest PR-csapat figyelembe vette a tágabb kontextust, a nyilvánosság helyébe képzelte magát – és megfelelő hangot ütött meg.

TUDD, HOGY MIKOR KELL CSATORNÁT VÁLTANI

Néhány évvel ezelőtt egy nagykereskedőnél vezetett együttműködési workshop után felkértek, hogy két munkatárssal, Samanthával és Tonyval dolgozzam együtt, akik beleegyeztek abba, hogy „együttműködési bajnokok" lesznek, annak ellenére, hogy más államban élnek és elsősorban e-mailben kommunikálnak. A megállapodás szerint az volt a feladatuk, hogy továbbra is modellezzék és támogassák a workshopon megbeszélt különféle viselkedéseket.

Nos, ha Samantha és Tony együttműködési bajnokok, nem szeretném tudni, kik az utolsók ebben a versenyben. A panaszáradat szinte azonnal megindult. Samantha szerint Tony önelégült, idegesítő okostojás volt. Próbáltam kimaradni a küzdelemből, miközben tippeket adtam Samanthának, hogyan lehetne a legjobban kezelni Tony sajátos, szarkasztikus humorát. Tonynak pedig azt tanácsoltam, hogy tegye félre szarkazmusát az optimális egyértelműség érdekében.

Ennek ellenére úgy tűnt, hogy semmi sem működött abból, amit mondtam, és a kettejük közötti feszültség egyre csak nőtt. Egy hónappal később Samanthának elege lett. Erőteljes, agresszív e-mailt írt Tonynak, amelyben részletesen elmondta, mennyire gyűlöli a hangnemét, a szarkazmusa az őrületbe kergeti, és hogy szerinte Tony miért nem veszi komolyan a projektet. És mi a legrosszabb ebben? Engem is bemásolt, és ezt írta az e-mail végére:

> Erica, azt hiszem, egyetértesz velem.

Nem volt egy jó nap. Egy oda-vissza e-mail-láncba kerültem, miközben úgy éreztem magam, mint egy óvónő, aki már ott tart, hogy hangosan ráüvölt a gyerekekre: „Hagyjátok abba!" Annak érdekében, hogy elrendezzem a dolgokat közöttük, egy videókonferencia-hívást szerveztem.

Végül Samantha és Tony képesek voltak tolerálni egymást – épphogy csak, de ez elég volt ahhoz, hogy elvégezzék a feladataikat, mi is volt a reményteljes kifejezés?, „együttműködési bajnokként". Nem az volt a baj, hogy nem tudtak együtt dolgozni, csupán meg kellett változtatniuk az általuk használt csatornát, átváltani az e-mailről a normál videóhívásokra. A videóhívások kiküszöbölték a rossz kommunikációt, ami a különféle e-mail stílusokból adódott, miközben vizuális jelzéseket adtak hozzá, amelyek közvetítették az érzelmeiket és a (valódi) kölcsönös jó szándékot.

Aztán pedig vannak azok, akik már a kezdetektől fogva így csinálják.

A Zapier nevű webalkalmazásokkal foglalkozó vállalat látszólag megfejtette a megfelelő együttműködési csatornák használatának kódját, és még egy útmutatót is megjelentett, ami más vállalatoknak is segít ebben.[11] A Zapier dolgozói mind távmunkában dolgoznak, szinte mindent írásos kommunikációval osztanak meg. A vállalat minden együttműködési eszköze egyértelmű célt szolgál, miközben a valós irodai környezetet utánozza.

Például a Slack azonnali üzenetküldő platform a Zapier virtuális irodája, azaz „ha fent vagy a Slacken, akkor munkában vagy".[12] A Slacken belül a vállalati alkalmazottak munkával és nem munkával kapcsolatos csatornákat egyaránt létrehoztak (üzenetküldési láncok), a „marketingtől" és a „hackelésen" át a „kávézásig". Ezek a különálló „szobák" biztosítják, hogy az alkalmazottak üzeneteit a megfelelő közönség lássa, különösen, ha a csapatok létszáma egy tucat vagy annál több fő, ezzel csökkentve a csatornákon belüli duplikációkat.[13] Minden „szobának" megvan a saját működési szabályzata, amelyet időnként felülvizsgálnak és frissítenek, valamint saját moderátora is van. A Zapier olyan Slack integrációs eszközöket is használ, mint a Trello, a GitHub és a Google Docs, amelyek mindegyike egyértelmű célt szolgál.

Végül a vállalat mindent úgy rendezett, hogy betartja azokat a pontos normákat, amelyek meghatározzák az egyes eszközök használatának idejét és módját.

Az egyik leghatékonyabb dolog, amit tehetünk, hogy vesszük a fáradságot a szervezeti kultúra egészének megfelelő csatornák és formátumok meghatározására. Nem kell mindig ugyanahhoz a kommunikációs eszközhöz ragaszkodni, de mindenképpen válasszunk az üzenethez megfelelőt. A rossz csatorna rossz időben való használata akár szakmai következményekkel is járhat, mivel rombolhatja az irántunk való bizalmat, vagy otrombának és unszimpatikusnak tűnhetünk.

Három tényezőre összpontosítok, amikor az ügyfeleknek a megfelelő csatorna kiválasztásának következményeiről beszélek: **hossz, összetettség és ismertség.**

HOSSZ, ÖSSZETETTSÉG ÉS ISMERTSÉG

Hossz

E három tényező közül a *hosszúság* kezelése a legkönnyebb. Legtöbbünknek vannak olyan családtagjai vagy kollégái, akik sokszor hosszadalmas szövegeket küldözgetnek, mivel valószínűleg képtelenek egy-két sorban összefoglalni gondolataikat vagy ötleteiket. Ha valakinek hosszabb (pl. egy rövid bekezdésnél hosszabb) friss információkat szeretnél küldeni, használd az e-mailt, és az ég szerelmére, tartózkodj az olyan csatornák használatától, mint az azonnali üzenetküldés. Használj félkövér, aláhúzott címeket, csatolj mellékleteket, ha lehet, és ne felejtsd el röviden ismertetni az adott kontextust már az elején, hogy az olvasók megértsék, miért is fontos, amit írsz. A lényeg: ha az üzeneted számára nem megfelelő egy csatorna, keress egy másikat.

Összetettség

Az *összetettség* mértékét sokkal nehezebb kitalálni. Általános ökölszabály, hogy a nagyobb, tágabb elképzelésekhez több reflexió és/vagy árnyalt gondolkodás szükséges. Ha összetett érvelésre készülsz, akkor a legjobb, ha olyan csatornát választasz (amely lehet diavetítés vagy blog is), amely nagyobb részletességet tesz lehetővé, és támogatja a kiegészítő elemeket is, például a fényképeket, videókat vagy helyet a visszajelzésekhez, hozzászólásokhoz.

Tehát, mindig figyeljünk az üzenet *vizuális* hatására. Ha túl hosszú, fennáll annak a veszélye, hogy túlterheled vele az embereket. Túl sok félkövér vagy aláhúzott szó kaotikussá teheti a szöveget. A képek (a megfelelő képek) segítenek a megértésben és bizalmat árasztanak, de a felesleges képek túl gyakran csak megzavarják a figyelmet.

A kérdés bonyolultsága	A legjobb csatorna	Miért?
Nagy	Cikkek, blogok, vizuális prezentációk, videóhívások	Lehetővé teszi a nagyobb bizalom kialakítását; tartalmazhat kiegészítő elemeket, például fényképeket, videókat, valamint visszajelzési vagy megjegyzési lehetőséget.
Közepes	E-mail, telefonos és csoportos konferenciahívások	Teret adnak a kontextusnak és a beszélgetésnek.
Alacsony	Szöveges, csevegő és csoportos csevegések	Lehetővé teszik a gyors válaszokat és kevesebb kontextust igényelnek.

Légy tudatában a komplex üzenetek *időzítésének* is. Ne várd, hogy csapatod fel fog dolgozni egy novella hosszúságú e-mailt, amelyet pénteken délután 5-kor küldtél ki, és ne

várd, hogy egy órával később átgondolt válasz érkezzen rá. Ne várj az utolsó pillanatig az olyan összetett üzenetek küldésével, amelyek több oda-vissza levélváltást kívánnak meg. Mindkét esetben a legjobb, ha üzenetedben egy telefonhívásra vagy személyes megbeszélésre hívod a címzetteket a kisebb részletek átbeszéléséhez.

Tehát mindig használjuk azt a csatornát, amely megfelel a továbbítani kívánt hangnemnek és üzenetnek, szem előtt tartva, hogy pusztán azért, mert digitális világban élünk, még nem jelenti azt, hogy a digitális az egyetlen út.

Ismerősség

Az *ismerősség* nemcsak az írásunk címzettjével/címzettjeivel való kapcsolatunkra vonatkozik, hanem a mondanivaló *tartalmára* is. Ki a közönséged? Ha valakivel szoros a kapcsolatod, akkor egy szöveges üzenet küldése örvendetes vagy semleges lehet. De üzleti kapcsolatban az emberek többsége inkább az e-mailes kommunikációt részesíti előnyben, amely lehetővé teszi számukra a tárgysor elolvasását és annak eldöntését, hogy mikor nyissák meg és olvassák el az üzenetet, vagy elolvassák-e egyáltalán.

Gondold át a tartalmat. Személyes, bizalmas? Ha igen, akkor azon légy, hogy megalapozd a bizalmat egy közvetlen privát üzenettel a nyilvános csoportos csevegés helyett.

HOSSZ, ÖSSZETETTSÉG ÉS ISMERŐSSÉG EGYSZERRE

Áttekintettük a csatorna kiválasztásának azt a három tényezőjét, amelyekkel a legjobban ki tudod fejezni a mások értékes ideje és figyelme iránti tiszteletedet. Természetesen mindegyiknél lesznek variációk vagy különleges körülmények. Például gyakran hallom, hogy a videótalálkozók

előnyben részesített lehetőségek, amikor a személyes találkozók nem lehetségesek. De amint azt mindannyian tudjuk, a videótalálkozók korántsem tökéletesek, sokan határozottan az együttműködés ellenpéldájaként tekintenek rá, mert inkább előadásokhoz hasonlítanak, ahol egy-két ember bátran hallatja a hangját, míg mindenki más kénytelen hallgatni. De ezt is meg lehet oldani. A Zoom például „Breakout Roomokat" kínál, amelyek önálló kisebb-nagyobb szobákban különítik el a találkozó résztvevőit. A Zoom lehetővé teszi a résztvevők számára a virtuális tábla használatát is a munkamenetek során, hogy mindenki egyszerre tudjon írni és együttműködni, és így felépíteni a közös kontextust.

A közelmúltban egy szervezet felkért, hogy értékeljem a kollégák egyik online kommunikációját, amely a csapat „frisshír-kultúrájának" nagy részét alkotta. A divízió vezetője tudni akarta, miért van olyan sok mindennapos probléma: elmulasztott határidők, figyelmen kívül hagyott e-mailek, kényelmetlen csevegőszobás beszélgetések és a munkatársak közötti mindent átható passzív-agresszivitás.

Nem tartott sokáig, hogy rájöjjek, a kérdéses csapat sokféleképpen használja az együttműködési eszközeit, de egyik sem működik! A csapat a Microsoft Teams csevegést a személyes együttműködés elkerülésére használta. A tagok véletlenszerűen több együttműködési eszköz használatával is megosztottak üzeneteket és dokumentumokat, így senki sem tudta, mit hol keressen. Végül néhány tag tízszavas azonnali üzenet segítségével kommentálta a feladatokat anélkül, hogy elmagyarázta volna, hogy válaszuk vélemény vagy intézkedésre irányuló kérés volt-e.

Végül a csapattal normákat alakítottunk ki a legjobb és legmegfelelőbb kommunikációs csatorna felhasználását illetően. A következőket építettük fel:

Az együttműködési csatorna normáinak meghatározása nem okozott problémát. A nehéz annak a biztosítása volt,

Eszköz	Mikor kell használni	Válaszidő	Előírások (hogyan használd és hogyan ne használd)
Skype Messenger (házon belüli azonnali üzenetküldés)	Időérzékeny, sürgős üzenetküldés Rövid és egyszerű beszélgetések	ASAP (amilyen gyorsan csak lehet)	Hat főnél kisebb csoportnál használd (máskülönben telefonálj). Mindig állítsd be a saját elérhetőséged a Skype-on. Kerüld a bonyolult kérdéseket vagy a vizuális megjelenítést igénylő beszélgetéseket.
E-mail	Irányított, fontos és időszerű információkat adj meg. Legyen nyilvántartásod a kommunikációról. Irányítsd a címzettet egy online forráshoz a további információkért.	<24 óra; prioritástól függő	A sürgősség és a mielőbbi válasz érdekében használj azonosítókat a tárgysorban. A mellékletek megosztásához használd. Ne ezt használd, ha azonnali reagálásra van szükség. Nem csevegésre való.

hogy a csapatok *kövessék* ezeket az új viselkedési formákat, és ne térjenek vissza szépen lassan a régi módszerekhez. Ennek tudatában két vagy három csatornafelelőst jelöltünk ki, akiknek az volt a szerepük, hogy ösztönözzék a bevált gyakorlatokat az egyes csatornákon belül, és dicsérjék azokat, akik a helyes viselkedést alkalmazzák. Végül kidolgoztunk egy gyakorlatot, a *#killduplication* hashtag bevezetésével, amelynek célja az olyan helyzetek kiküszöbölése, amikor

Eszköz	Mikor kell használni	Válaszidő	Előírások (hogyan használd és hogyan ne használd)
Videóhívás	Használd az értekezletekhez, ideértve azokat a külső találkozókat is, amelyeknél hasznos a vizuális interakció (pl. projektek ellenőrzése, bemutatkozás, diavetítés).	Előre tervezd be, prioritástól függ.	Biztosítsd a kamera és a mikrofon megfelelő használatát. Használd a némítás gombot, ha szükséges. Ügyelj arra, hogy az értekezlet házigazdája tisztázza, hogy a részvételhez szükséges-e a videófunkcionalitás, vagy sem. Rögzítsd a hívásokat azoknak, akik nem tudnak részt venni.
Szöveges üzenet (mobiltelefon)	Időérzékeny/ sürgős kommunikáció Csak akkor használd, ha nem tudod más csatornákon elérni az illetőt.	30 percen belül, 7 és 19 óra között; prioritásfüggő	Használata beállítható, ha ez az elsődleges kommunikáció a vezetőd számára. Kerüld az smseket értekezletek/ munka közben.

a dolgozók szükségtelenül sokszorosítják a tartalmat több csatornán is.

A *#killduplication* kifejezés most a csapatkultúra alapeleme, megszünteti az időpazarlást, és biztosítja, hogy a kollégák optimalizálják az egyes digitális csatornák használatát.

A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS A RÉSZLETEKBEN REJLIK

Egy könyvelőcég, akikkel korábban dolgoztam, egyszer felhívott egy új ügyfélszegmensnek szóló sikertelen termékbevezetésük után.

A projekt csak néhány hónappal korábban indult, valahogy így: a marketingrészleg 660 résztvevőt (az összes alkalmazott 50 százaléka) hívott meg egy nagygyűlésre, amelyet a vezérigazgató tartott – aki egy formális PowerPoint előadást tartott, amely után a hallgatóság egy fél órán keresztül kérdéseket tehetett fel. A marketingcsapat más tagjai utólagos beszélgetést tartottak a Yammeren (zárt hálózatú közösségi platform) és egy különleges ebédet szerveztek a második szintű vezetők számára. Mindenki olyan kifejezéseket használt, hogy: „Ez egy *nagy* lehetőség" és „Indítsuk be a változást", hogy az alkalmazottak feltétlenül megértsék ennek az új projektnek a rendkívüli jelentőségét. Össze voltak zavarodva, amikor egy hónappal később semmi sem történt. Az összes ötlet elakadt a tervezési szakaszban, és sokat közülük megelőztek a „sürgetőbb" munkák.

Nos, *ezért* nem történt semmi. A vezetői csapat soha nem kérte a menedzsereket, hogy írjanak egyértelmű, mérhető kötelezettségvállalást arról, hogy mit terveznek ők és csapataik az ügyfelek bevonására, a marketingrészleggel való együttműködésre vagy a viszonyítási alapok rangsorolására.

Ahhoz, hogy mindenki visszatérjen a helyes vágányra, az ügyvezetőket és a csapat minden tagját arra kértük, hogy a hét végéig közöljék az új ajánlat részleteit a meglévő és a potenciális ügyfelekkel. Ezután a Microsoft Teams segítségével követtük nyomon az előrehaladást, mechanizmusokat állítottunk be a forgatókönyvek biztosítására, a gyakran ismétlődő kérdésekre és a vezetők bevonására a kiemelt fontosságú megbeszélésekbe. Ez az egyszerű gyakorlat lehetővé tette

a csapatok számára, hogy kevesebb, de nagyobb feladatot vállaljanak, és ezekhez ragaszkodjanak.

Melyik az ígéretek legnehezebb része? *Sínen maradni.* Minél nagyobb hálózattal rendelkezik egy szervezet, annál inkább *irányban kell maradnia* egy csapatnak a kapcsolódási pontok és kérések kezeléséhez. A zűrzavar csökkentése érdekében mindig azt tanácsolom, hogy írd le és kövesd az egyének és a csapat vállalásait. A projekt minden szakaszában sorold fel a legfontosabb folyamatban lévő kötelezettségvállalásaidat. Például: „Megadom a csapatomnak a szükséges erőforrásokat ezeken a területeken: webhelyfrissítések, termékleírás és kommunikáció." Ezek alatt sorolj fel konkrét ígéreteket, például „szeptember végéig két új mérnököt veszek fel".

HOGYAN BIZTOSÍTSAM, HOGY A CSAPATOM TELJESÍTSE A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁSOKAT?

- Megfigyelhető és mérhető-e az elkötelezettség?
- Ha a kötelezettségvállalás jól teljesül, támogatni fogja vagy elősegíti azokat a változásokat, amelyek a csapat kitűzött célját vagy viszonyítási alapjait érintik?
- Rendelkeznek-e az egyének vagy a csapatok minden szükséges erőforrással e kötelezettségvállalás teljesítéséhez?
- Ez az elkötelezettség veszélybe sodorhatja-e a csapatot? Szüksége lesz-e a csapatnak további támogatásra?

Gyenge kötelezettségvállalások	Erős kötelezettségvállalások
A következő csapatértekezleten elmondom, miről beszéltünk a helyszínen.	A jövő héten látni fogjátok a beszámolóimat a bevételi előrejelzés áttekintéséhez és a validációs elemzés elkészítéséhez. Ez az információ megmutatja a következő lépéseket a céljaink elérése érdekében.

Beszélek az igazgatóval az eredmények javításának szükségességéről.	Információkat és adatokat fogok gyűjteni annak bemutatására, hogy mi működik és mi nem, miközben megpróbálunk változtatni a szervezeti kultúrán. Csatlakozom más vállalatok bevált gyakorlataihoz. A hónap végére megvalósítási tervet küldök az igazgatónak egy új szervezeti kultúráról.
Toborzási rendezvényt szervezek.	A következő hónapra két középnyugati toborzóval részt veszünk két állami állásbörzén, hogy összegyűjtsük az eseményeink megtervezésével kapcsolatos legjobb gyakorlatokat. Tervezési ajánlatunkat a tehetségcsoport következő negyedéves találkozóján mutatjuk be.
Munkám során a teljesítményre vonatkozó visszajelzéseket fogom felhasználni.	Áttekintem visszajelzéseimet, és átgondolom az igazgató és köztem lévő ellentétet. Jövő hétig felállítok egy stratégiát a konfliktus kezelésére, és megtervezem az esetleges reakciók kezelését.

A gondos kommunikáció lefekteti azokat az alapokat, amelyekkel a csapat sikeresen megvalósíthatja céljait. Kérdezd meg magadtól: „Mit akarok, *mit tegyen az*, aki elolvasta ezt az üzenetet?" Ha átgondolod minden kommunikációdra vonatkozóan a ki, mit, mikor, hol és hogyan kérdését, figyelembe veszed a kontextust és azt, hogy az üzenetek címzettjeinek esetleg jobban meg kell értenie ezeket, a csapat teljesítménye egészen biztosan javulni fog.

A sikert a *részletekkel* mérd. Ügyelj arra, hogy mindenki megértse, mit vállalt, beleértve a tulajdonosokat, az intézkedéseket és az elvárt határidőket. Végül hozz létre egy folyamatot a siker ezen intézkedéseinek rendszeres felülvizsgálatához, az előrehaladás nyomon követéséhez és szükség esetén folyamatos kiigazításokhoz.

Leegyszerűsítve: a gondos kommunikáció arról szól, hogy az összes résztvevő egyszerre halad. Nehezebb ezt megvalósítani, amikor online csapatokkal dolgozunk, de nem lehetetlen.

Ne feledd: írás előtt *gondolkodj*, válaszd ki a *megfelelő* csatornát, és koncentrálj a kommunikáció *részleteire*.

Az alábbi értékeléssel elemezheted, hogy a gondos kommunikáció jelen van-e a csapatodban. Egyszerűen jelöld be az egyes állítások mellett azt a négyzetet, amely azt mutatja, hogy mennyire értesz egyet az állítással. Minél több „Határozottan egyetértek" négyzet van bejelölve, annál magasabb a gondos kommunikáció szintje a vállalatnál.

	Határozottan egyetértek	Valamennyire egyetértek	Nem teljesen értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
Megértetted az egyes csapatprojektek konkrét céljait és célkitűzéseit.				
Minden találkozó után tisztában vagy a következő lépésekkel, és megvannak a feljegyzések, ha netán újra át akarnád nézni a korábbi pontokat.				
Csapatod világos normákkal rendelkezik a csatorna kiválasztásával és a válaszidővel kapcsolatban.				
Megérted, mit kérnek tőled a neked címzett üzenetekben.				

A teljes értékelést az ericadhawan.com/digitalbodylanguage oldalon találod meg.

6. FEJEZET

Magabiztos együttműködés

Csapatmunka a digitális korban

Az indiai családom tele van hangos emberekkel. Egyszerűen így neveltek minket, így tanultuk meg a nyelvhasználatot a saját kultúránkban. A családomban vagy hangosan beszélsz, vagy senki sem hall meg. Nyilvános előadóként néha nincs is szükségem mikrofonra, még akkor sem, ha 100 vagy több emberrel beszélgetek.

Ennek ellenére csak akkor jöttem rá a hangerőm hátrányára, amikor egy helyiségbe kerültem egy hangos kollégával. Üvegfalú irodája az enyémmel szemben helyezkedett el a folyosón, mégis mindig úgy tűnt, mintha közvetlenül a fülembe ordítana. Nem hallottam a *gondolataimat* mellette, de féltem szólni. Udvarias lett volna megkérni, hogy halkabban beszéljen az értekezletek és telefonhívások közben? Ha így leintem, megsértettem volna és ez hatással lett volna a közös munkánkra?

Különféle módszereken gondolkodtam, hogyan adjam a tudtára. *Mondjam neki ebéd közben, lazán a kávéautomatánál, vagy amikor elmegyek az ajtaja előtt? Várjunk csak! Meg kellene kérnem valakit, aki jobban ismeri? Nem, várjunk még! Írok neki egy e-mailt!* Megírtam piszkozatban, aludtam rá egyet, és másnap reggel kitöröltem.

Végül azt mondtam neki: „Kérem, beszéljen egy kicsit csendesebben, vagy csukja be az ajtaját, amikor telefonál."

„Persze, nagyon sajnálom" – felelte.

Ennyi volt. Egyáltalán nem volt nehéz. Képzeld el, menynyi időt és energiát megspórolhattam volna, ha biztos lettem volna abban, hogy kérésemet hasznosnak és jó szándékúnak fogja fel (mint ahogy volt is).

A magabiztos együttműködés megkívánja, hogy tegyük félre minden félelmünket és aggodalmunkat azzal kapcsolatban, hogy mások mit gondolhatnak vagy mondhatnak, és szólaljunk fel! Biztos vagyok benne, hogy mindannyiunknak volt már egy kollégája, akinek mindenre *azonnal* volt szüksége. Nála minden e-mail tárgya SÜRGŐS!, és ha ez nem lenne elég hangsúlyos, akkor néhány másodperccel az e-mail után üzenetet is küld neked, majd, ha néhány órán belül nem válaszoltál, csörög a telefon, és mit gondolsz, ki hív? Lehet, hogy egy-két saját határidődet is ki kellett tolnod, hogy segíts neki befejezni valamit – fontos határideje van! –, csak azért, hogy rá kelljen jönnöd: az a határidő csak a saját fejében létezik.

Vagy talán ismered ennek a típusnak az ellentétjét. Neki *semmi sem* sürgős. Beleegyezik egy nagy munka befejezésébe, de amikor több érdeklődő e-mailt küldesz neki, nem válaszol, még akkor sem, amikor a határidő lejárt. Stresszes vagy túlterhelt? Fogalmad sincs, de amíg olyan válaszra vársz, amely soha nem érkezik meg, végül szem elől téveszted a *saját* határidőidet.

Az ilyen emberek megnehezítik az együttműködést, különösen egy digitális munkahelyen. Az ilyen negatív munkahelyi viselkedés gyakran félelmen és szorongáson alapul, amelyek krónikus késésekké, passzív-agresszivitássá és a bizalom eróziójává válnak.

A CEB egy több mint 23 000 alkalmazottal végzett munkaerő-felmérésre kapott válaszai alapján a *Fortune* nemrégiben készült tanulmánya azt állítja, hogy az alkalmazottak

60 százalékának naponta legalább 10 kollégával kell konzultálnia a munkájuk elvégzése érdekében.[1] Ugyanezen 60 százalék fele köteles együttműködni több mint 20 kollégával, hogy elvégezhesse a munkáját.[2] Az elmúlt öt évben 22 százalékkal nőtt az az idő, amely alatt az egyik vállalat elad valamit a másiknak.[3] A csapatmunkára épülő világban arra kell összpontosítanunk, hogy átlépjünk a negatív, félelemen alapuló munkahelyi magatartáson az együttműködés legjobb módjainak feltárása érdekében.

Biztonságosan működünk együtt, amikor világosan megfogalmazzuk szükségleteinket, beleértve azt is, hogy *mikor* és *miért* van szükségünk valamire, nem hagyva teret a félreértelmezésnek (vagy a félelemnek, a szorongásnak).

Miért olyan nehéz biztonságosan együttműködni a digitális munkahelyen?

A hagyományos irodai környezetben könnyű volt odalépni egy kolléga asztalához egy rövid beszélgetésre „Van egy perced?", vagy egyetértő pillantással nyugtázni valamit. Ezek egykor egy nagyobb kultúra alkotóelemei voltak, amelyben a munkahelyi társadalmi kapcsolataink a bizalom és a kölcsönös megértés erősítését szolgálták. Ez a spontán, közvetlen minőség nagyrészt hiányzik a mai munkakörnyezetből. Bizonyos esetekben soha nem találkozhatunk kollégáinkkal személyesen. Lehet, hogy több tucat munkatársunk van szerte a különböző részlegeken és időzónákon.

A kollégák nagyobb valószínűséggel mondanak valami ilyesmit: „Sajnálom, láttam, hogy hívtál, de nem hallgattam meg a hangpostát. Küldenél helyette videótalálkozó meghívót?" vagy simán megmondják, hogy túl elfoglaltak egy találkozóhoz. Átgondoltság – alig ismerjük ezt a fogalmat. Mindent *ebben a másodpercben* kell elvégezni, és a helyzet az, hogy a legtöbb ember agya – és időbeosztása – nem így működik.

MAGABIZTOS EGYÜTTMŰKÖDÉS: AZ ALAPELVEK

Légy mindig tájékozott

A magabiztos együttműködés az összes érintett fél tájékoztatását és naprakészségét jelenti, miközben folyamatosan ellenőrizzük, hogy mindig *minden* rész világos legyen.

Például egy ügyfelem, Kerry, egy technológiai vállalat egyik részlegének ügyvezetője elmondott egy példát egy projekt összetevőinek eltéréseire vonatkozóan: „A legfrissebb infókat kellett átadnom egy felsővezetőnek egy projekttervvel kapcsolatosan, ami három csapatot értintett a részlegemben. Mindhárom csapat tudta, hogy egy tervet kell elküldenünk neki. Mindegyik csapat más ütemtervet küldött nekem a végleges bemutatóra. Még a menetrendek összehangolását sem beszélték meg egymással. Elárasztottak az elégtelen információk, 18 óra volt – és a vezető tisztségviselő éjfélig várta az anyagot a postaládájába."

Vagy itt van egy másik eset. Egy fogyasztói piacra dolgozó amerikai vállalat egy új személyi higiéniai termék bevezetését tervezte Európában. Françoise Henderson, a csapat fordítója különféle marketinganygokon dolgozott. Egy ponton észrevette, hogy a termék reklámokban szereplő összetevőinek felsorolása eltér a flakonokon megjelenő listától (úgy tűnt, egyes összetevők Európában tiltólistán voltak).

„Senki sem mondta ezt a marketingosztálynak" – mesélte Henderson.[4] Öt különálló vállalati egységnek – a marketingnek, a kommunikációnak, a műszaki, jogi és csomagolás részlegnek – kellett volna tudnia a frissítésekről és a változásokról a termékbevezetés során. Nem egy nyelvet beszéltek.

A magabiztos együttműködés azzal kezdődik, hogy megértsük, mit csinál a többi részleg, és világos normákat állapítunk meg arról, hogy miként lépnek kapcsolatba egymással.

Ha valaki, akkor Lisa Shalett, a Goldman Sachs korábbi partnere, a Brand Marketing és Digitális Stratégia vezetője, aki ma vállalati igazgatótanácsokban dolgozik, igazán megérti a biztonság problémáját az együttműködés során. Létrehozott egy munkacsoportot a Goldman Sachs munkatársaiból és részlegeiből, ami széles körű témák kezelésére volt felkészülve, ideértve a „jogi, megfelelési, munkajogi, munkavállalói kapcsolatok, technológia, információbiztonság [és] működési kockázat" kérdéseit.[5] Miért volt olyan sok szakértő ebben a csapatban? „Így gyorsabban juthatunk el az igenig – mondja Shalett. – Vagy ha nemleges válaszra jutunk, akkor legalább mindannyian érteni fogjuk, miért a *nem* lett a végeredmény."[6] Shalett minden projekt elejére ezeket a kérdéseket javasolja: „Kinek kell tudnia mindarról, amit tenni akarunk? Hol vannak a kockázatok? Hol kell az embereknek megérteniük a folyamatokat, a követelményeket, az előírásokat?"[7] A legfontosabb pontnak azt javasolja, hogy azonosítsuk és rangsoroljuk azokat a megfelelő embereket, akik jobbá tehetik a projektet, valamint azokat, akik a leginkább látják a szűk keresztmetszeteket, vagy kimondják, ha valami nem stimmel.

Az olyan egyszerű kérdésekkel, mint: „Ki tudná ezt megtorpedózni?" és „Kinek kell jóváhagynia?" elkerülhetjük az olyan lényeges személyek kihagyását, akik hiánya később lelassíthatja a munkát, a pénztárostól az új ügyfélképviseleten át a kockázatkezelőig. Shalett a közvetlen csapata mellett *minden* érdekeltet figyelembe vesz, beleértve azokat az embereket is, akik nem döntéshozók, hanem a végrehajtásban vesz-

nek részt. Ezenkívül felkéri az összes érintett részleget, hogy a javaslatokat és a kérdéseket közérthetően fogalmazzák meg. Például a mérnöki, a menedzsment és a jogi szakterületek mind különböző nyelveket beszélnek. Annak érdekében, hogy ezek az eltérő hangok megértsék egymást, mindenkitől elvárja, hogy világosan, szakzsargon nélkül fejtse ki elképzeléseit.

Caroline, egy gyógyszergyár csapatvezetője kijelöli a „projektcsapat tagjait" és a „projekttanácsadókat". A kollégák részt vesznek a döntéshozatalban és a napi tevékenység fenntartásában, míg a projekttanácsadók a szaktudásukat nyújtják a konkrét témákban, és csak az értekezletek összefoglalásain vagy egy-egy beszélgetésben vesznek részt (tájékozódnak a legfontosabb fejleményekről). A projektcsapat tagjai, akik valami miatt *nem* tudnak részt venni egy értekezleten, felelősek azért, hogy meghatalmazzanak valakit, aki döntéseket hozhat helyettük.

Ezeknek a szerepeknek a kijelölése Caroline 30 fős brainstorming találkozóit 6 fős megbeszélésekké redukálta. Így sokkal gyorsabban és hatékonyabban mennek a dolgok.

A CSAPAT ÖNBIZALMÁNAK KIALAKÍTÁSA

- **A sikert eredményekben mérd, ne órákban.** Ne hajszold az embereket, ha nem dolgoznak eleget, vagy túl sokat dolgoznak. Ha azt mondod nekik, hogy napi nyolc órát kell dolgozniuk, de tudják, hogy öt óra alatt el tudják végezni a munkát, akkor több időt töltenek majd valami más elfoglaltsággal, ahelyett, hogy a munkára koncentrálnának.
- **Egyértelmű szerepeket és elvárásokat határozz meg.** A feladatokat lépésenként kell megfogalmazni a közös cél elérése érdekében. Tedd egyértelművé a kettő közötti közvetlen kapcsolatot. Én minden telefonhívásomat legtöbbször ezzel kérdéssel fejezem be: Ki mit csinál és mikorra? Így az egész csapat látja az egyértelmű irányt, és az egyének érzik az elszámoltathatóságot a társaik, valamint a csapat vezetője felé. A feladatok végrehajtása közben szívesen használok egy projektkövető szoftvert, például a Trellót, az elszámoltathatóság növelése érdekében.
- **Állapodjatok meg abban, mit tekintetek sikernek.** A projekt elején tegyél fel három kérdést: Milyen a „nagyszerű"? Mi az, hogy „kész"? Mi nem tartozik a témához? Ezekből közösen fejtsétek vissza, hogy mi a reális határidő.
- **Légy elérhető.** Ha a csapat tagjai nem fordulhatnak hozzád egy feladat kapcsán, akkor lelkesedésük várhatóan lankadni fog. Gondold át hány órát vesztegettek el azzal, ha nem szánsz időt egy ötperces kérdés megválaszolására!

A KÖVETKEZETESSÉG NYERŐ DOLOG

A munkahelyi biztonságérzet elvesztésének megakadályozásához, amelyet gyakran a prioritások megváltoztatása okoz, elengedhetetlen, hogy üzeneteink következetesek legyenek.

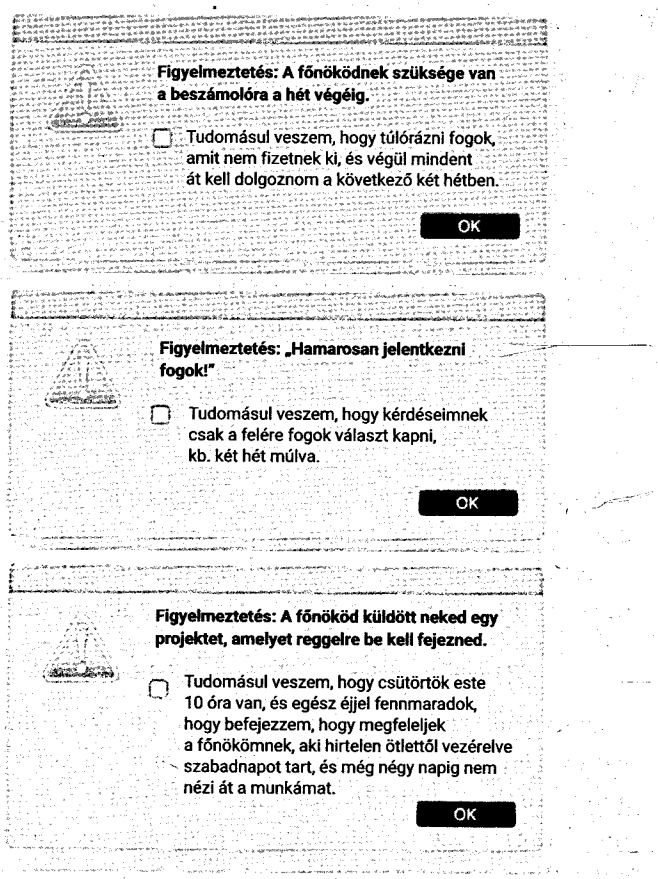
Hogyan lehet a következetesség révén a legjobb úton és módon kiépíteni a biztonságos környezetet?

A válasz: harcolj az észszerűtlen határidők ellen; szüntesd meg a rendszeres lemondásokat; és válaszolj türelmesen.

Harcolj az észszerűtlen határidők ellen

A „határidő" szó (angolul deadline) az amerikai polgárháborúra vezethető vissza – ki gondolta volna? Akkor a hadifogolytáborok határait „halott-vonal"-nak (dead-line) nevezték, mivel az ezeket a vonalakat átlépő foglyokat megölték.[8] Azaz: a deadline *komoly dolog* volt.

Néhány helyen még mindig az. Egy gyártóüzemben például egy be nem tartott határidő káoszhoz vezethet, amely a beszerzési lánc számtalan szereplőjét érintheti. Más helyeken alacsonyabb a tét egy pontos határidő elmulasztásakor, és a terminusokat csak nagyjából határozzák meg: „dél körül", „amint lehet" vagy „reggel ez legyen az első dolog". Ezek a kérések vagy sürgősek, vagy nem. Különösen az iterációval és az innovációval dolgozó kreatív iparágakban jellemző, hogy a határidőket nem lehet betartani, ha az ötlet még nem érett meg teljesen.


Figyelmeztetés: A főnöködnek szüksége van a beszámolóra a hét végéig.
Tudomásul veszem, hogy túlórázni fogok, amit nem fizetnek ki, és végül mindent át kell dolgoznom a következő két hétben.
OK
Figyelmeztetés: „Hamarosan jelentkezni fogok!"
Tudomásul veszem, hogy kérdéseimnek csak a felére fogok választ kapni, kb. két hét múlva.
OK
Figyelmeztetés: A főnököd küldött neked egy projektet, amelyet reggelre be kell fejezned.
Tudomásul veszem, hogy csütörtök este 10 óra van, és egész éjjel fennmaradok, hogy befejezzem, hogy megfeleljek a főnökömnek, aki hirtelen ötlettől vezérelve szabadnapot tart, és még négy napig nem nézi át a munkámat.
OK

Akkor van baj, amikor egy csapat vagy egy személy nem tart be egy határidőt, és ez valaki másnak a munkájában is késést jelent.

A legtöbb szervezetnek előbb-utóbb foglalkoznia kell ezekkel a helyzetekkel. Amikor az emberek különböző helyekről és időzónákból dolgoznak együtt, az eltérő munkaidő, a nyelvi és más akadályok, illetve a határidők betartása mindenki számára sokkal nehezebbé válik. Ezért fontos, hogy a vezetők olyan rendszerrel rendelkezzenek, amely reális határidőket tűz ki, tisztázza a késések következményeit és figyelembe veszi az esetleges olyan helyzeteket, amikor (elkerülhetetlenül) valami rosszul sikerül.

Gondold át a határidőket. Amikor a menedzsmentcsapatával jelentős határidőket tűzött ki, Mary, a vendéglátóipari részleg vezetője, mindig egy figyelmeztetéssel kezdte az ütemező megbeszélést: „Hangosan gondolkodom, és úgy vélem, hogy a határidőnek december 1-jének kell lennie. Szeretném, ha mindenki elmondaná erről a véleményét."

Miért csinálta ezt Mary? Azért, hogy csapata mindent megbeszéljen, és nehogy csak azért ne szóljon valaki, mert azt hiszi, Mary már eldöntötte az adott kérdést. Emellett Mary *örömmel fogadta* azoknak az alkalmazottaknak az e-mailjeit, akik nem szólaltak fel az értekezleteken. Az e-mail megadta az alkalmazottaknak azt a pszichológiai biztonságot, amelyre szükségük volt ahhoz, hogy beszálljanak a beszélgetésbe, segítve őket abban, hogy elfogadják a végső határidőket, még akkor is, ha a véleményük végül nem jutott érvényre.

Vess véget a rendszeres lemondásoknak

Megbeszélés elmarad
Mindenkinek: Elfelejtettem, hogy szabadságra megyek, így a megbeszélést elnapolom. Találkozunk két hét múlva!
Bezár
Re: Re: Megbeszélés új időpont...
John, nem tudok ott lenni a megbeszélt időben. Még a félnapos műveleti megbeszélésen leszek.
Bezár
Re: Megbeszélés új időpontban
JK, az A konferenciateremben leszek, a B foglalt lesz pont ebben az időpontban.
Bezár
Megbeszélés új időpontban
Elnézést mindenkitől, a keddi megbeszélés csütörtökön 11 órakor lesz a B konferenciateremben.
Bezár

Az értekezletek lemondása valós probléma a munkahelyeken, és egyre nagyobb gondot okoz, mivel mindannyian mérhetetlenül elfoglaltak és túlterheltek vagyunk (legalábbis ezt hisszük). Könnyű időt foglalni valaki más Outlook-naptárába – *miért ne tegyük meg most, és ha kell, később majd kihátrálunk?*

De a megbeszélések krónikus lemondása a vállalat egészére visszahathat, beleértve a csökkenő munkamorált, a csapat ötletelésének idejét és a vezetésbe vetett bizalom általános elvesztését.

Itt van egy példa erre: Nadia egy belső marketingcsapatot vezet egy nagy biztosító cégnél. Csapata három hétig dolgozott az innovációs vezérigazgató egyéves stratégiai tervén, amikor is néhány órával a kezdés előtt az igazgató lemondta a találkozót. Persze a megbeszélést végül átütemezték, de a lemondás (*az a sok munka*) a csapat számára olyan volt, mintha nem értékelnék, sőt nem is látnák őket. Ambivalens volt – ha a találkozó valóban fontos lett volna, akkor megtartották volna.

A rövid e-mail, amely magyarázat nélkül közölte a hírt, szinte még rosszabb volt, mint a megbeszélés lemondása.

Noha időnként elkerülhetetlenül le kell mondani néhány értekezletet, amikor mégis ezt kell tenned, tudd, hogy ennek megvan a módja. A főnöknek közvetlen értesítést kellett volna küldenie, amelyben azt mondja, hogy *Sajnálom*, és megmagyaráznia, miért mondta le az ülést. Tiszteletet kellett volna közvetítenie, amikor a lemondás okát közli, például *Megértem, hogy ez mennyire fontos...* vagy *A lehető leghamarabb találunk rá másik időpontot...*

Gyakorold a türelmes válaszokat

Leiratkozás – egy üzenet a hatalmas *Válasz mindenkinek*-láncban, amely túl már túl hosszú lett

Hoppá, valóban nem kéne e-mailt küldenem kávé előtt – önkorrekció egy sietve megírt, sietve elküldött e-mailre

Nem akarok barátságtalan lenni, de... – egy passzív-agresszív e-mail kezdete, amelyet egy hajszálnyival gyorsabban küldtek ki, mint kellett volna

Amint ebben a könyvben már nem egyszer elmondtam, a mai csatornák aszinkron jellegűek, vagyis egyszerre több üzenet is megjelenhet, megzavarva a „szekvenciát". Elfelejtjük azt az igazságot, hogy hosszú távon a *kevesebb* kapkodás egyenlő a *nagyobb* sebességgel. Az elmulasztott vagy összevissza küldött üzenetek félreértésekhez vezethetnek és megtörhetik az együttműködési bizalmat, ami pedig meghiúsult kötelezettségvállalásokhoz, lemondott értekezletekhez, nagyfokú tétlenséghez, vagy ami még rosszabb, káoszhoz vezethet.

A válaszidőkben tapasztalható szünetek egy másik problémát hoznak magukkal, nevezetesen azt, hogy a körülmények drámai módon megváltozhatnak, mielőtt választ kapnánk az első e-mailre. Ezenkívül a reagálás iránti igényünk minden másodperccel növekszik, amikor csak ülünk türelmetlenül, bosszúsan és feszülten. Ez a kérdés különösen fontos azoknak

a globális vezetőknek, akiknek csapata más-más időzónában található.

„New Yorkban 50 e-mailes levelezésre fogok ébredni egy sanghaji irodánkban található kérdés kapcsán – mondja Sam, a Walt Disney Parks and Resorts megosztott szolgáltatási vezetője. – Az emberek kiborulnak, mert még nem válaszoltam nekik, nem olvassák el a legújabb, frissített választ, mielőtt írnak, és továbbra is e-maileket küldenek ahelyett, hogy felhívnának." A cég orlandói, sanghaji és párizsi vidámparkjának csapatmenedzsereként Sam megőrül attól, amikor csapata rengeteg e-mailt küld anélkül, hogy először ellenőrizné, hogy valódi értéket képviselnek-e a végtelenül hosszú *Válasz mindenkinek* láncban.

Ha ellenállsz a késztetésnek, hogy azonnal válaszolj egy e-mailre, akkor ez az erő és kontroll jótékony hatású lesz ebben a pillanatnyi csendben. Hacsak nem sürgős vagy időérzékeny az üzenet, ne dobj el mindent, hogy azonnal válaszolj. A közös érdeket (beleértve a sajátodat is) sokkal jobban szolgálja a kimért, stratégiai válasz. A csend lehetővé teszi számunkra, hogy perspektívát nyerjünk, figyelembe vegyünk minden nézőpontot, áttekinthessük a történteket és előrevetítsük, mi fog történni.

A digitális kapkodás elősegítheti a csoportgondolkodást és alááshatja a csapat kreativitását is. A láncban lévő hat *igenlő* e-mail megnehezíti a hetedik személy számára, hogy *nemet* mondjon. A sürgető „Egyetért mindenki?" kérdés egy videótalálkozó végén nem igazán ad teret egy másik véleménynek.

Adj magadnak még néhány másodperc szünetet, hogy még egyszer elolvasd ezeket a gondolatokat. *Azt mondod, amit gondolsz?* Minden hátránya ellenére az aszinkron kommunikáció időt ad számunkra, hogy megfontoljuk a szavainkat, ahelyett, hogy csak rázúdítanánk másokra. Mondanom sem kell, hogy ez egy valódi előny. Ne a gyorsaságot válaszd egy átgondolt válasz helyett, ez utóbbi sokkal értékesebb lehet.

HOGYAN KERÜLD EL A DIGITÁLIS CSOPORTGONDOLKODÁST

- Ne mondj igent egy feladatra anélkül, hogy megértenéd az összes részletet, beleértve azt is, hogy milyen határidők vannak, kik fognak veled dolgozni, és milyen erőforrások állnak rendelkezésedre. Ha ezek az elején még nem egyértelműek, akkor a feladat ütemtervének elkészítése előtt légy proaktív és deríts ki mindent.
- Ne várj azonnali választ az elküldött üzenetekre. Tudd, hogy az emberek néha más feladatokon dolgoznak. Állíts be egy emlékeztetőt magadnak, hogy két nap múlva kérdezz rá – kivéve, ha a dolog sürgős. Ebben az esetben megpróbálhatod egy másik csatornán, ha úgy érzed, túl sok idő telt el.
- Küldés előtt olvasd el legalább egyszer az üzeneteket. A kapkodásból nem születnek jó megoldások.
- Ellenőrizd a nyelvtani hibákat és az egyértelműséget. Azt mondod, amire gondolsz, részletesen elmagyarázod, és egyértelművé teszed a kérdést? Leírod, hogy milyen legyen a teljesítés, a határidők és az ellenőrzési folyamat?

STRATÉGIAI ELLENŐRZÉS

A főiskolán volt egy szobatársam, aki minden egyes személyes beszélgetés után hagyott nekem egy hangpostaüzenetet is: „Csak kérdezem, hogy felhívtad-e a takarítónőt. A konyha nagyon koszos. Azt is szeretném tudni, hogy vettél-e papírtörlőt. Úgy emlékszem, azt mondtad, hogy veszel. Mi a helyzet?" Mondanom sem kell, hogy amikor elköltöztem, a legszívesebben elvittem volna a papírtörlőt is.

Ismersz valakit, aki *szeret* olyan e-mailt kapni, amelynek az első sora *Csak kérdezem...*? Én nem! Mindazonáltal a rákérdezés megfelelő illemtana az együttműködés kritikus eleme. Rá kell kérdezned egy feladatra e-mailben, üzenetben

vagy telefonon keresztül? Az rendben van, ha megkérdezzük valakitől, hogy megkapta-e a nemrégiben küldött üzenetet, vagy ez nyaggatásnak és bizalmatlanságnak tűnik?

A magabiztos együttműködés azt jelenti, hogy képesek vagyunk taktikusan rákérdezni valamire – tudni, hogy mikor és hogyan tegyük ezt lelkiismeret-furdalás nélkül.

SZÜKSÉGEM VAN A VÁLASZRA. MUSZÁJ RÁKÉRDEZNEM, DE NEM AKAROM NYAGGATNI

- Módosítsd a tárgyat, és tedd világossá, hogy az e-mail utólagos kérés, nem pedig egy új feladat.
- Ne másolj be új embereket (hacsak nem feltétlenül muszáj).
- Javasolj egy másik módot a kommunikációra (pl. Beszélhetünk telefonon?).

A VEZETŐ JELENLÉTE A DIGITÁLIS VILÁGBAN

A magabiztos vezetők dolgai mindig rendben vannak. A magabiztos vezetők soha nem küldenek elütésekkel teli e-maileket. Nem felejtik el felvenni a csoport üzeneteibe az érintett kollégákat. Online kommunikációjukban olyan normákat állapítanak meg, amelyek iránymutatásokat adnak csapataik számára arról, hogyan és mikor kell kommunikálni, mi a megfelelő viselkedés az egyes társadalmi csatornákon, és így tovább. Végül példát mutatnak és maguk is betartják ezeket a szabályokat.

Az erős vezetői jelenléttel rendelkező vezetők jelen vannak, tudatosak és körültekintőek. Online ez azt jelenti, hogy ellenőrizniük kell az összes írott online kommunikációt, és úgy kezelni a virtuális találkozókat, mintha személyesen ott lennének.

Az online találkozókon a vezetői jelenlét nyilvánvaló módon mutatkozik meg – például azáltal, ahogy a vezető az építő jellegű beszélgetéseket irányítja, vagy az, ahogyan elkerüli az adott csatorna buktatóit (az emberek egyszerre beszélnek, kioktatják egymást, vagy offline zavaró tényezők vonják el figyelmüket). A következőkben még néhány olyan módszert mutatok, amellyel a vezetők erős online irányítást mutathatnak fel.

Először is meg kell érteni, hogy az online értekezletek több előkészületet igényelnek, mint a személyes találkozók. Küldd el az ötletbörze témáját a találkozó előtt, hogy a résztvevők elkezdhessenek gondolkodni a hozzászólásaikon. Ha megkéred a kollégákat, hogy a három legjobb ötletüket hozzák el az értekezletre, elkerülheted a félmegoldásokat és a hosszúra nyúló megbeszéléseket. Érdemes megkérni a csapatot, hogy kisebb csoportokban, előzetesen beszéljék meg ötleteiket a közeli kollégáikkal. Így a hívás idejét olyan ötletekhez használhatod, amelyeket már előzetesen átvilágítottak és előre jóváhagytak.

MILYEN EGY VEZETŐ ONLINE JELENLÉTE?

- A csapatoddal közösen határozzátok meg a határidőket.
- Világos üzeneteket küldesz egyértelmű kéréssel, és nem téveszted össze a rövidséget az egyértelműséggel.

- Olyan háttered van a videóhívásokhoz, amely nem zavarja a csoportos beszélgetést.
- Tudomásul veszed a kollégák közötti egyéni különbségeket, és figyelembe veszed ezeket az igényeket.
- Az együttműködés jegyében határozod meg és tartatod be a csapat kommunikációs normáit.
- A csapatbeszélgetésekben irányítóként, nem pedig egyeduralkodóként veszel részt.
- Önmagadhoz hűen, hitelesen kommunikálsz és cselekszel.

A magabiztos együttműködés még digitális környezetben is tartós elkötelezettségek megteremtését jelenti a kollégák között. A legfontosabb az, hogy hátralépsz, és megkérdezed magadtól, milyen aprónak tűnő dolgok vezethetnek a jobb együttműködéshez. *Határozzak meg normákat a digitális csatornák használatára vonatkozóan? Válaszoljak pontosan az üzenetekre, és tartsam tiszteletben mások idejét? Biztosítsam, hogy a csapatom „sikerről" alkotott elképzelése nem tűnik el egy hosszúra nyúló kör-e-mailben?* Valószínűleg *mindezt együtt*?

A következő értékeléssel elemezheted, hogy a magabiztos együttműködés jelen van-e a munkahelyeden. Egyszerűen jelöld be azt az állítást, amelyikkel a leginkább egyetértesz. Minél több „Határozottan egyetértek" négyzet van bejelölve, annál magasabb szintű a magabiztos együttműködés a vállalatodnál.

	Határozottan egyetértek	Valamennyire egyetértek	Nem teljesen értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
A csapatok rendszeresen friss információval látják el egymást és megfelelően nyomon követik a folyamatokat.				
Menedzsered vagy a csapatvezetőd készségesen áll rendelkezésre, ha kérdés merül fel vagy támogatásra van szükség.				
A határidőket betartják és értékelik.				
Csapatod tagjai érzik, hogy mindig elmondhatják, amit gondolnak, akkor is, ha éppen nem értenek egyet a többség véleményével.				

A teljes értékelést az ericadhawan.com/digitalbodylanguage oldalon találod meg.

7. FEJEZET

Teljes bizalom

További innovációk együtt, gyorsabban

Nem bízhatsz senkiben! Egész gyerekkoromban ez a mondat visszhangzott a fülemben. Szüleim, akik azért vándoroltak be Amerikába, hogy jobb életet élhessünk, *biztonságosabb* életet is akartak. Hogy megtanítsanak a világban való eligazodásra, meghagyták, hogy kerüljük el a veszélyes dolgokat és embereket.

Ne nyisd ki az ajtót, olyannak, akit nem ismersz. Ne menj az ötfokú mászóka közelébe a játszótéren. Ne fogd meg a koszos dolgokat. És a legfontosabb ezerszer elhangzott: *Soha, soha, soha ne szállj be egy idegen autójába.* Anyám azt mondta, ha valaki megpróbálna valaha is arra kényszeríteni, hogy üljek be az autójába, kiabáljak hangosan és gyorsan szaladjak el.

Egy nap, úgy tizenegy-tizenkét éves lehettem, az iskola után fogtisztításra kellett mennem. A fogorvosi rendelő csak néhány háztömbnyire volt, így iskola után fogtam a hátizsákomat, és elindultam oda. Néhány perccel később egy idősebb férfi elhajtott mellettem a kocsijával, lassított, letekerte az ablakot és megkérdezte, hogy elvigyen-e valahová.

Anyám szavai vörös neonfényként villantak át az agyamon. Elkezdtem futni, és meg sem álltam a fogorvosi rendelőig (még soha senki nem akart annyira eljutni a fogorvoshoz, mint én aznap).

Néhány évvel ezelőttig teljesen megfeledkeztem erről az esetről. Bostonban éltem és dolgoztam, és mivel akkor még nem volt autóm, mindenhova metróval mentem. Egy nap egy barátom elmondta, mennyi időt takarít meg az új, Uber nevű dolog használatával. Anyám szavai jutottak az eszembe. A barátom azt várta tőlem – *tőlem* –, hogy megbízzam egy idegenben egy ugyanolyan idegen autó volánja mögött? Aztán megtudtam, hogy az Uber üzleti modellje lehetővé teszi az utasok számára, hogy hozzáférjenek a vezető képéhez és nevéhez, és fordítva, a vezető is láthatja az utasok adatait. Az Uber megmondja, hogyan értékelték az utasok a sofőrt, és azt is, hogy hány percbe telik, mire odaér, ahol vagyok. Az útvonalát is követni tudom.

Így ütemeztem be az első Uber-utamat. Pontosan úgy volt, ahogyan meghirdették – biztonságos, kényelmes, hatékony. A bizalmam az idő múlásával egyre nőtt, és az, hogy beszálljak egy idegen autóba, elképzelhetetlen gondolatból lassan naponta kétszeri gyakorlattá vált.

Nem azt mondom, hogy egy csapatnak eljutni a teljes bizalomig ugyanolyan egyszerű vagy könnyű, mint leinteni egy Uber-sofőrt, de vitathatatlanul ugyanazok az elemek kellenek hozzá: olyan pszichológiai biztonságot nyújtó környezet, amelyben kényelmesen érezzük magunkat ahhoz, hogy megszólaljunk vagy kockázatot vállaljunk. A teljes bizalom megteremtéséhez olyan vezetőkre van szükség, akik hajlandóak tenni a pszichológiai biztonság előmozdítása érdekében, akárcsak az Uber a minősítési rendszerével, az útvonalkövető funkcióval és a sofőr háttérének ellenőrizhetőségével. Ideális esetben a teljes bizalom akkor jön létre, ha a gyakorlatban kombináljuk a látható értékelést, a gondos kommunikációt és a magabiztos együttműködést.

Ha már itt tartunk, egyetlen oszlop sem áll meg egymagában.

Konkrétan: amikor a teljes bizalom felé vezető úton láthatóan értékelünk másokat, akkor ugyanolyan szintű tiszteletet és elismerést mutatunk feléjük, amilyet elvárunk magunk számára. Amikor Sarah éjjel dolgozik, hogy a főnökének, Karennek, összeállítson egy prezentációt és egy kérdéslistát, Karen tudja, hogy küldenie kell neki egy gyors e-mailt: *Megkaptam, köszi, kedden, amikor visszajövök, átnézem.* Karen tudja, hogy a válasz elhalasztása keddig tiszteletlenség lenne Sarah-val szemben, aki így azt gondolhatná, hogy valami nincs rendben a munkájával (amikor csak arról van szó, hogy Karennek egyszerűen még nem volt alkalma átnézni, amit küldött). Azzal, hogy időt szán az üzenet elküldésére, Karen biztosítja, hogy Sarah megbecsülve érezze magát.

Mint már tudjátok, a gondos kommunikáció egy fontos építőelem, amely segít a teljes bizalom kultúrájának megvalósításában. Képzeld el, mit érzett Sarah, aki hetekig dolgozott a prezentáción, amikor Karen azt mondta neki, hogy a marketingrészleg olyan stratégiával állt elő, amely felülírta Sarah minden javaslatát. Ha Karen csak arra szánt volna időt, hogy a marketingcsapathoz igazodjon, rengeteg időt és munkát spórolhatott volna meg Sarah-nak.

Nem utolsósorban a teljes bizalom kultúrája megköveteli, hogy mindenekelőtt biztonságosan dolgozzunk együtt, és kiküszöböljük, hogy a tervek vagy a megegyezések az utolsó pillanatban megváltozzanak. Láthatóan értékelhetünk és gondosan kommunikálhatunk egy elfogadott stratégia segítségével, de minden borul, ha Sarah főnöke, Karen egy szeszélyes vezető, aki lassan cselekszik vagy nehezen hoz döntéseket. Ugyanez vonatkozik az elszámolhatósági rendelkezések nélküli csapatokra, akik elmulasztják a határidőket vagy közepes minőségű munkát végeznek, anélkül, hogy valaha is konstruktív visszajelzést kapnának. Tudniuk kell, hogy számíthatnak a vezetőikre *és* egymásra.

MIÉRT OLYAN NEHÉZ A TELJES BIZALOM

Egyes vezetők beszélnek a helyes „hozzászólásról" és a „kockázatvállalásról", de egyszerűen nem követik, amit prédikálnak, és nem támogatják vagy hatalmazzák fel a csapat azon tagjait, akik ezt a helyes utat járják.

„Hallottam őt gépelni, és tudtam, hogy valami rossz következik" – mesélte az Away poggyászvállalat vezérigazgatójának egyik alkalmazottja a főnökéről. A felszínen úgy tűnt, hogy Steph Korey mindent jól csinált. A húszas évei végén megszerezte MBA diplomáját a Columbia Egyetemen, és állást kapott a mai egyik legfelkapottabb startupnál, a Warby Parkernél. Egyszer barátjával (egy volt Warby Parkeres kollégával), Jen Rubióval ötleteltek, és Rubio előállt egy szerinte nyerő koncepcióval: Poggyász! Szuper poggyász! Szexi poggyász! Korey és Rubio felméréseket végeztek az ötlet kipróbálására, gyorsan összegyűjtöttek 150 000 dollárt, és hamarosan Kínában találták magukat az Away poggyászok első prototípusait felügyelve. A vállalat első bőröndjei 2016 elején jelentek meg a piacon, két évvel később pedig Korey és Rubio felkerült a *Forbes* Next Million Dollar Startup és a 30 alatt 30 listájára (utóbbi borítóját Korey készítette).[1]

Kívülről úgy tűnt, hogy Korey olyan kultúrával vezeti az Away csapatát, amelyet mélyen áthatnak a teljes bizalom eszméi. Az újságíróknak Korey hangsúlyozta, hogy „[felhatalmazta] a dolgozókat a döntéshozatalra a szervezet minden szintjén..., [kialakítva] egy növekedésben és tanulásban gyökerező kultúrát". Az Away gyors sikeréről a *Forbes* videójában elmondta: „Ha valamiért jár nekem az elismerés, akkor az a csodálatos csapat, amit építettem." Az Away minden megjelenése azt mutatta, hogy ők a teljes bizalom munkahelye.

Ám a kulisszák mögött ebben a csodálatos csapatban sokaknak sötétebb meglátásaik voltak – az Away rejtett kultúrája szégyent, zaklatást és bizalmatlanságot mutatott, amelyet maga a vezérigazgató generált. Ha Korey kollégáinak és a csapata tagjainak küldött e-mailjei vagy a hangpostájukra érkező hívások megválaszolatlanul maradtak, ordibálását messziről hallani lehetett. *Mi ez a szar?!* Az egyik e-mailben Korey *Y generációs pöcsök*-ként emlegette csapatát. A kollégák pedig, akik közül sokan gyakran a könnyeikkel küzdöttek, nem szóltak semmit. „Valójában csak hagytuk, hogy tomboljon" – mondta az egyik alkalmazott.

Az Away megfélemlítésen és félelmen alapuló kultúrája megnyilvánult az online kultúrájukban is. Bármi, amit az alkalmazottak írtak, kiválthatta Korey dühkitöréseit vagy szidalmait. Az alkalmazottaknak tilos volt e-mailt küldeniük egymásnak, és a Slack közvetlen üzeneteit csak kisebb kérésekre lehetett használni. Korey elbocsátott négy alkalmazottat, amikor megtudta, hogy róla beszélnek egy #HotTopics Slack-csatornán, amely egy jól ismert specifikus üzleti kérdéseket megvitató virtuális beszélgetés. A megtorlástól való félelem miatt nem létezett magánszféra, nem lehetett kimutatni a gyengeséget. Korey egyszer hajnali 3-kor küldött egy üzenetet, amelyben arról tájékoztatta a túlterhelt és emberhiánnyal küzdő ügyfélszolgálati csapatot, hogy mindaddig nem hagyhatják abba a munkát és nem mehetnek szabadságra, amíg meg nem oldják az általa megfogalmazott ügyfélszolgálati problémákat.

Azok a szervezetek, amelyeknél él a teljes bizalom, egészen mások. A magas szintű bizalommal rendelkező vállalkozásoknál a csapatokat arra ösztönzik, hogy keményen dolgozzanak, mert **láthatóan értékelik** és támogatják őket céljaik elérésében. A nagy bizalommal bíró szervezetek **gondosan kommunikálnak** és ritkán szembesülnek félreértésekkel. És **biztonságosan működnek együtt**, mert a csapatdinamika túllép a félelmeken.

A VEZETŐK SZEREPE A BIZALOM KIALAKÍTÁSÁBAN

2016-ban a Microsoft nagy csinnadrattával kiadott egy Twitter „robotot". A vállalat kijelentette, hogy új eszköze elősegíti az ember és a mesterséges intelligencia közötti új korszak megnyitását. A Tay nevű robotot úgy tervezték, hogy „laza és jókedvű"[2] legyen, de Tayt hamarosan eltérítették a Twitter-felhasználók, akik felismerve a tervezői csapat által figyelmen kívül hagyott „sebezhetőségeket", megtanították a robotot „igencsak illetlen és kifogásolható szavakat és képeket"[3] tweetelni. A Tayról megjelenő címek a következők voltak: „A Twitter megtanította a Microsoft AI csevegőrobotját arra, hogy kevesebb mint egy nap alatt rasszista seggfej váljon belőle", és „Kevesebb mint 24 órát vett igénybe egy ártatlan AI csevegőrobot megrontása". A megjelenésétől számított kevesebb mint egy napon belül Tay végleg nyugdíjba ment, ami arra késztette Satya Nadellát, a Microsoft vezérigazgatóját, hogy közvetlen, átgondolt és alázatos bocsánatkérést adjon ki, mondván, hogy „mélyen együttérez mindenkivel, akit Tay megsértett".[4]

Itt fejek hullottak – gondolhatnánk. De nem. Ahelyett, hogy megfenyítette volna a fejlesztési csapatát, Nadella biztató e-mailt írt nekik. „Folytassátok, és tudjátok, hogy veletek vagyok" – írta, hozzátéve, hogy „a legfontosabb az, hogy folyamatosan tanuljunk és fejlődjünk". Nadella később az *USA Today*-nek elmondta: „Rendkívül fontos, hogy a vezetők ne rémisszék meg az embereket, hanem adjanak teret a probléma valódi megoldásának. Ha az emberek félelemből tesznek dolgokat, akkor nehéz vagy lehetetlen bármilyen innovációt is megvalósítani."[5]

A teljes bizalom tehát megjelenik a cselekedeteinken és kommunikációnkon keresztül jó és rossz időszakokban egyaránt.

HOGY NÉZ KI A TELJES BIZALOM MUNKAKULTÚRÁJA?

- Ha főnököd meghívót küld kontextus nélkül, vagy üzenetet ír, hogy sürgősen beszélnie kell veled, akkor nem ijedsz meg.
- Amikor minden alkalmazott aktívan és átgondoltan vesz részt csoportos beszélgetésekben, személyesen és digitális csatornákon egyaránt.
- Amikor a junior alkalmazottak felszólalhatnak és megoszthatják az újszerű ötleteiket.
- Ha mindenkit meghallgatnak a telefonos és videótalálkozók során, közbevágás nélkül.
- Ha az erőszakos viselkedés ritka, de ha mégis megtörténik, gyorsan megálljt parancsolnak neki.
- Ha az online üzenetek körül alacsony a szorongás, mert mindenki tiszteletben tartja az egyes csatornák normáit.
- Ha a csapattársak elnémulnak konferenciahívások közben, te nem feltételezed automatikusan, hogy mást csinálnak.
- Ha nem kapsz választ a várt időkeretben, akkor nem vonsz le negatív következtetéseket.

VISELKEDÉSEDDEL MUTASS KÖVETENDŐ PÉLDÁT A CSAPATODNAK

Amit vezetőként mutatsz, az végül megjelenik a csapatod kultúrájában. Ha nem fogalmazol világosan a feladatok és felelősségek kiosztásakor, és később megbünteted a csapatot, mert nem teljesítette, amit előírtál, akkor alaposan aláásod a bizalmat. Ha valaki megkérdőjelezi az ötletedet, és te azonnal belé folytod a szót, akkor tovább rombolod a vállalat egészére kiterjedő pszichológiai biztonságot, miközben hallgatólagos engedélyt adsz a csapatodnak a többi tag elhallgattatására is.

Amikor Scott felügyelte a vállalat szerkezetátalakítását, rájött, hogy el kell bocsátania a marketingvezetőt, aki nem jól teljesített. Két hónappal később azonban a fickó még mindig ott volt. „Nem tudom megtenni" – mondta Scott, amikor valaki rákérdezett. Pontosan tudta, mit kell tennie a vállalat megfelelő növekedése érdekében, de ha kirúgja a marketingvezetőjét, mi lesz az összes befejezetlen projekttel, és ezzel nem kockáztatja-e minden külső kapcsolatának elvesztését is?

A probléma az volt, hogy a marketingvezető *megtartása* megzavarta Scott csapatát. Scott *valóban* komolyan gondolta az üzlet fejlesztését? Néhányan kételkedni kezdtek főnökük elkötelezettségében a kemény döntéseket illetően. „Biztos vagy ebben?" A kollégák a találkozókon sorozatban ezt kérdezték Scott-tól. Akkor kezdődött az igaz baj, amikor Scott egyik közvetlen beosztottja ugyanígy halogatta az egyik kollégájának kirúgását. Ha Scott annyira idegenkedett az emberek kirúgásától, miért ne csinálja ő is? Miután Scott rájött, hogy negatív dominóhatást vált ki, azonnal elbocsátotta a marketinvezetőt, és később e-mailben tudatta a csapatával, hogy *Hamarabb meg kellett volna tennem, és megtanultam, hogy számít, mit csinálok vagy nem csinálok.*

A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG MEGTEREMTÉSE

A pszichológiai biztonság azt jelenti, hogy elmondhatod a gondolataidat anélkül, hogy félnél a következményektől, amelyek az önképedet, státuszodat vagy karrieredet érhetik. Ha a vállalatnál nincs pszichológiai biztonság, soha senki nem fog megszólalni. (Mi van, ha valamit elszúrnak? Mi van, ha kollégáik megítélik őket, vagy hibáztatják őket?) Amy Edmondson, a Harvard professzora azt tanácsolja a vezetőknek, hogy „Értsék meg, hogy óriási bizonytalansággal és óriási, kölcsönös függőséggel állnak szemben. [...] Más

szóval: fel kell ismerni, hogy vannak olyan területek, amelyek még magyarázatot igényelnek, és ezért minden egyes kolléga hozzászólása számít. [Például mondjanak ilyeneket:] »Soha nem voltunk még ilyen helyzetben, nem tudhatjuk, mi fog történni, ezért mindenki ötletére és véleményére szükségünk van.«"[6] A megfelelő nyelvezet kialakításával a csapatodat összetartó erővel vértezed fel az előttük álló akadályokkal szemben, miközben kimondatlanul is engedélyt adsz a számukra, hogy felszólaljanak. Ez tehát a magabiztos együttműködés.

Ahhoz, hogy ez működjön, elengedhetetlen, hogy a vezetők kövessék Satya Nadella javaslatát a hibák vagy rossz ötletek kezelésében: a *cselekedetet* bíráld az illető helyett, miközben megingathatatlan támogatást nyújtasz a csapatodnak.

MENNYIRE VAN JELEN A PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG A CSAPATODNÁL?

Fontos, hogy nyíltan beszéljünk a pszichológiai biztonságról, de ahhoz, hogy ezt mérni tudd, szükség van egy külön folyamatra is. Kérdezd meg magadtól és a csapatod tagjaitól, hogy határozottan egyetértenek, valamennyire egyetértenek, nem igazán értenek egyet vagy egyáltalán nem értenek egyet az alábbi állításokkal:

1. Ha hibát követek el, gyakran felhasználják ellenem.
2. A csapat tagjai felvethetnek problémákat és kemény kérdéseket.
3. Az emberek néha elutasítják azokat, akik különböznek tőlük.
4. Biztonságos dolog kockáztatni.
5. Nehéz segítséget kérni a csapat többi tagjától.
6. Senki sem akarja szándékosan aláásni az erőfeszítéseimet.
7. Elismerik és értékelik az egyéni képességeimet és tehetségemet.

Hogy te és a csapatod tagjai mennyire értetek egyet (vagy nem értetek egyet) ezekkel az állításokkal, közvetlenül mutatja a csapat pszichológiai biztonságának szintjét – online és offline. Ez hatékony bizalomgyakorlat lehet számodra és csapatod számára.[7]
(Amy Edmondson csapatpszichológiai biztonsági elemzése alapján)

ENGEDD MEG MAGADNAK A SEBEZHETŐSÉGET

Minél nagyobb hangsúlyt fektet egy vezető a sebezhetőségre és a tanulásra, annál könnyebb a csapat tagjainak felszólalni, kérdéseket feltenni és befogadni a bizonytalansággal járó kellemetlenségeket. Használj egyszerű kijelentéseket „Lehet, hogy valamit kihagytam – jelezz vissza"; „Elismerem, hogy az intézkedésben nem vagyok jó, hallgatom a javaslataitokat" – ez arra ösztönzi a csapatodat, hogy szólaljanak fel, és egyúttal emlékezteti őket arra, hogy mennyire értékeled a hozzájárulásukat. Ha valaki visszajelzést ad, örömmel fogadd: „Értem a javaslatot. Régebben sokkal jobbak voltunk ebben, most szem elől tévesztettük a csapat kommunikációját. Ígérem, ezen változtatunk."

A személyes beszélgetések során próbálj meg olyan pontokat keresni, ahol a csapatod sebezhető lehet. Will, a Facebook csapatvezetője általában négy kérdést tesz fel a társainak: *Min dolgozol? Mi megy jól? Mi nem megy jól?* és *Hogyan tudok segíteni?* Attól függően, hogy a kollégáknak mire van szükségük, Will a terapeuta, edző, pomponlány és szószóló szerepét tölti be.

Kihívást jelenthet a sebezhetőség kimutatása, és az adott személy megnevezésétől vagy vállalati szerepétől függően a sebezhetőséget gyakran másképp ítélik meg. Például, ha a vezérigazgató feltesz egy kérdést, azt biztosan másképp fogják fel, mint ha egy gyakornok, vagy akár egy középvezető kérdezi ugyanazt. Egyes megjegyzéseket vagy tetteket eltérő módon érzékelünk a nem, a kor és a kultúra tekintetében (erről a harmadik részben beszélek többet). Mindazonáltal kommunikálnunk kell ezeket a különbségeket azon a csatornán és olyan stílusban, amely pszichológiailag a legbiztonságosabb.

A KOLLÉGÁK SZEREPE A BIZALOM KIALAKÍTÁSÁBAN

A pszichológiai biztonság megteremtéséért többnyire egy vezető a felelős, de ez nem azt jelenti, hogy a csapat többi tagjának nincs beleszólása. Mindenki elengedhetetlen a teljes bizalom megteremtéséhez. Ezek alapján mit tehetünk a bizalom fokozásáért munkatársi szinten?

Válts át a hamisról a hiteles kommunikációra

Tapasztalatom szerint az emberek többsége nem azonnal nyílik meg. Ehelyett lassan, apránként mutatják meg magukat. Tehát hogyan lehet felfedni, mi rejlik a felszín alatt, és megmutatni, kik is vagyunk *valójában*, mit gondolunk *valójában*, hogyan érezzük magunkat – röviden: mi is zajlik *valójában*?

Például előfordulhat, hogy ilyen üzenetet írsz: *Szia, John, Robert vagyok. Átnéztem a weboldalatokat, és úgy érzem, hogy cégem, a Doe Corporation, a ti igényeiteknek megfelelő termékkel rendelkezik...* Sajnálom, de ez elég bevett szövegnek tűnik. Ehelyett menj, és dolgozz meg érte. Tanulmányozd a vállalat weboldalát, olvass el minél több blogbejegyzést, és mérd fel, mire van szüksége a vállalatnak. Hol lehetsz a leginkább hasznukra? Miért is bíznának benned? Miután ez az információ mind a birtokodban van, próbáld újra: *Szia John, Robert vagyok. Először hadd mondjam el, mennyire tetszett*

a tavalyi általános iskolai kezdeményezésről szóló bejegyzésetek. Milyen jó módszer a csapatszellem felépítésére és a közösség támogatására. Innen tudsz továbblépni. Minden kis részlettel a bizalmat építed.

Vegyél részt a digitális kávészünetekben

A kutatások azt mutatják, hogy amikor távmunkára állunk át, leginkább a társas, kapcsolatépítő tevékenységeket hiányoljuk, amelyek spontán történnek, például amikor valakinek az íróasztala mellett sétálunk el és odaköszönünk, összetalálkozunk a mosdóban, hogy megvitassuk a legújabb netflixes sorozatot, vagy megkérdezzük az éppen mérgelődő kollégát, hogy mi a probléma. Ezek a „kávégép interakciók" nélkülözhetetlen összetevők a bajtársiasság, a morál és a bizalom kiépítésében. Ezen interakciók segítenek nekünk képben maradni, hogy mi is zajlik valójában a vállalatnál. De mit tegyünk, ha nincs valódi kávégép?

A válasz: teremts időt a jókedvű társalgásra. Ennek nem kell szigorúan tervezett társas összejövetelnek lennie; elég öt-tíz perc a csapatülés kezdetén. Csapatodnak nem szabad félnie attól, hogy bevallják, a munkán kívül is van élet. Egy nagyon távoli csapat egyik tagja egyszer azt mondta nekem: „Minden reggel Zoom all-hand találkozókkal kezdünk: mit csináltál tegnap/mi van mára/van valami elakadás? És csinálunk egy másikat a nap végén: Mi ment ma jól? Mi nem sikerült? Mi az, amit megpróbáltunk? Ez egy nagyszerű módja annak, hogy megünnepeljük sikereinket, megoszthassuk a kihívásokat és felállítsuk a határokat."

Egy másik toborzócégnél, röviddel azután, hogy a Covid-19 járvány az egész Egyesült Államokat karanténba küldte, a csapat megvitatta, hogy a virtuális „happy hours" hogyan segítette a tagokat a távmunkára való hirtelen átterésben. Az egyik tag felidézte: „Virtuális »boldog órám« volt mintegy 60 kollégámmal. Nevettünk, ünnepeltünk,

összekapcsolódtunk – szuper édes gyerekeket és kisállatokat is láttunk a háttérben. Eldöntöttük, hogy folytatjuk ezt a hagyományt, mert hihetetlenül hasznos. Mennyire növeli a morált! Másutt a Zoom-ebéd lett az új közösségi büfé, ahol az alkalmazottak összejöhettek és virtuális ételeket oszthattak meg. Ahogy teltek a hónapok, a közösségi Zoomoknak általában kevesebb résztvevője volt, de a csapat tagjai azt mondták, jó tudni, hogy mások ott vannak és nyitottak, ha valakinek valamilyen társas érintkezésre van szüksége.

Egy nonprofit szervezetnél Karen azt mondta nekem: „A csapatom úgy döntött, hogy hetente egyszer egy 30 perces hívásban beszélgetnek majd a munkán *kívüli* dolgokról. Ez a szórakozásról, pozitív dolgokról szól, és arról, hogy mindannyian jól töltsük az időnket."

A TELJES BIZALOM VIZSGÁLATA

Ideális esetben a csapatoknak valamilyen barométerre van szükségük annak felmérésére, hogy mennyire támogatják a teljes bizalom kultúráját. A következő online testbeszédre vonatkozó útmutató segíthet a vezetés *és* a csapat felmérésében:

Látható értékelés	• Úgy érezzük, hogy tiszteletben tartják az időnket? • Úgy érezzük, hogy a munkánkat elismerik és örömmel fogadják? • Kellemetlenség nélkül hangot tudunk adni az aggodalmainknak?
Gondos kommunikáció	• Úgy érezzük, hogy a prioritásokat és a soron következő lépéseket mindenki elfogadja? • Egyetértés van abban, hogy mely csatornákat használjuk és mikor? • Világos nyelvezetet és szókincset használunk a megértés elősegítésére?

Magabiztos együttműködés	• Minden érintett fél úgy érzi, hogy ismerik és összhangban van másokkal? • Úgy érezzük, hogy a megfelelő emberek kapják a tájékoztatást, és ők megfelelően továbbítják ezeket az üzeneteket? • Úgy érezzük, hogy következetes a kommunikáció a csapatok között?
Teljes bizalom	• Megbízunk másokban, amikor bizonytalansággal szembesülünk? • Biztonságos felszólalnunk? • Teret adunk az informális társadalmi kapcsolatoknak?
A teljes értékelés az ericadhawan.com/digitalbodylanguage található.	

Most felmerülhet benned a kérdés, hogy *ha megteszek minden szükséges lépést a négy pillér felállításához, akkor pontosan mi fog történni?*

A válasz? Rugalmas és alkalmazkodó szervezetre számíthatsz, amely jóban-rosszban együtt marad.

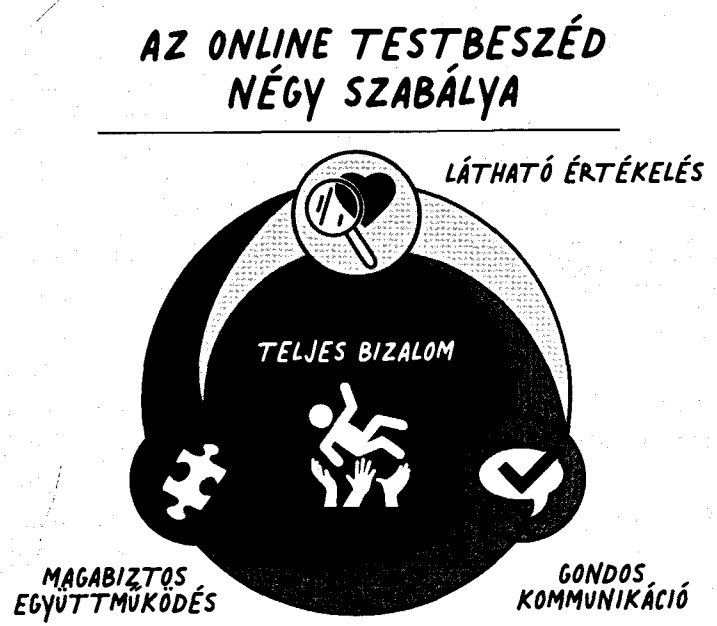
Ha **láthatóan értékelsz**: a kollégák izgalommal és lelkesen dolgoznak. Motiváltak arra, hogy érdemben hozzájáruljanak a vállalat munkájához és újításokat eszközöljenek, ami növeli a munkavállalók elkötelezettségét, megtartását és produktivitását.

Amikor **gondosan kommunikálsz**: a kollégák egy nagy egészként működnek, a projekteket gyorsan és hatékonyan készítik el, és biztonságban érzik magukat a potenciálisan úttörő ötleteikkel.

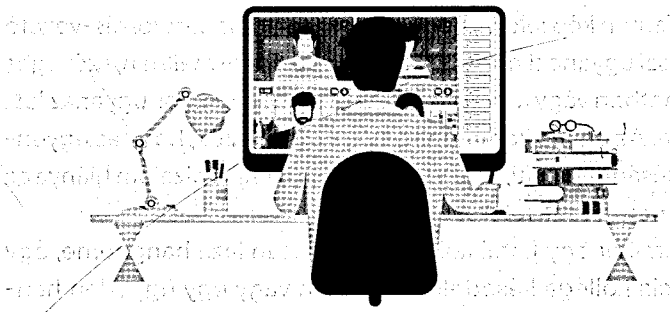
Amikor **biztonságosan működtök együtt**: félreértések és apró nézeteltérések nélkül működik az egész szervezet, összehangoltan a közös célok érdekében, ami végül a csapatok közötti együttműködéshez, innovációhoz, ügyfélhűséghez és a marketing hatékonyságához vezet.

Amikor jelen van a **teljes bizalom**: akkor a dolgozókban valódi bizonyosság van a szervezetet illetően, akkor az emberek igazat mondanak, betartják a szavukat és teljesítik elkötelezettségeiket, megteremtve ezzel az ügyfél/vásárló értékesítés növekedését és a költséghatékonyságot.

Itt látható egy összefoglaló mindarról, amit a második részben tanulhattunk:



HARMADIK RÉSZ



Online testbeszéd a különbözőségek mentén

A munkahelyi együttműködések iránti hosszú ideje tartó érdeklődésemnek köszönhetően gyakran felkérnek, hogy beszéljek olyan eseményeken, amelyek az üzleti növekedésre, a csapatmunkára és az innovációra összpontosítanak. Az egyik ilyen eseményen, egy nagy befektetési bank által rendezett konferencián azt hallgattam, hogy az emberi erőforrások vezetője folyamatosan a „befogadás" fontosságát hangsúlyozza. Ezután megpróbálta bevonni a közönséget, amely körülbelül 100 újonnan előléptetett alelnökből állt, és megkérdezte:

„Hányan voltatok olyan helyzetben, ahol nem éreztétek, hogy befogadnak titeket?"

Egy kéz sem emelkedett fel. A teremben szinte mindenki lesütötte a szemét, vagy elfordult. Ahogy a terem elcsendesedett, világossá vált, hogy senki sem fogja beismerni, hogy kirekesztettnek érzi magát egy fehér férfi ügyvezető és 100 nemrég előléptetett alelnök előtt.

Gondold át: *A HR vezető feltehette volna ezt a kérdést befogadóbb módon is, amely őszinte, sérülékeny válaszokat*

eredményezett volna, ami aztán valóban előremutató utat biztosított volna a vállalata számára.

Ezután képzeld el, hogy ugyanez a humánerőforrás-vezető felteszi ugyanezt a kérdést egy csoportos e-mailben, szöveges üzenetben vagy a Webexen. Az eredmény sajnos ugyanaz lett volna. Az online kommunikációról azt hisszük, hogy az egyenrangúságot erősíti, de a való világban a teljes bizalom hiánya az interneten csak felerősödik.

Amikor egy fiatal kolléga túlságosan laza hangneme, egy francia kolléga késedelmes válasza vagy egy ügyetlen hangulatjel miatt szexistának tűnő utalás feldühít minket, fontos, hogy feltegyük magunknak a kérdést: Nem lehet, hogy csak félreértjük a dolgokat? Ugyanilyen fontos az a kérdés, hogy vajon mi magunk is zavaros jeleket küldünk?

Mit nem veszünk észre, amikor nem vesszük figyelembe saját digitális csapataink tapasztalatainak és véleményének sokféleségét? Rövid válasz: túl sok mindent.

A harmadik részben megmutatom, hogyan erősítheted a csapatod elkötelezettségét, produktivitását és moráljét a különbözőségek közepette az online testbeszéd jelzéseinek megértésével.

Ezenkívül, nem tehetek róla, ebben a részben, mások kutatásai mellett, az Egyesült Államokban felnőtt, önmagát „idősebb Y generációnak" nevező indiai-amerikai nőként a saját nézőpontomról is fogok beszélni. Ezért nem minden lesz ismerős, amit az online testbeszéd különbségeiről mondani fogok. Az emberek neveltetése, személyisége, hatalmi szintje és munkastílusa óhatatlanul árnyalja és sajátossá teszi kommunikációs szokásait. Csak azt kérem, azzal a szándékkal olvasd ezt a részt, hogy szembenézel a potenciálisan kényelmetlen igazságokkal és esetlegesen a saját előítéleteiddel is. Ha ezt a lépést nem teszed meg, a szervezetek mindig is el fognak maradni teljes potenciáljuk kiaknázásától.

8. FEJEZET

Nemek

Egy férfi mondta, egy nő mondta, ők mondták

Kislányként láttam, ahogy anyám lemond a virágzó orvosi karrierjéről, hogy felneveljen bennünket a testvéreimmel. Nem volt mindig könnyű neki, de fantasztikusan csinálta. Emlékszem, milyen nagy kihívást jelentett számára, amikor mindannyian egyetemre mentünk, így már nem voltak gyerekei, akikről gondoskodni kellett volna, senkit sem kellett iskolába vinni, vagy figyelni, hogy csak jó jegyeket hozzon haza. Megfogadtam magamnak, hogy valamikor majd én is mindent megteszek a családért és a szakmai életem fenntartásáért – *ha lehetséges*. Végül is egy huszonegyedik századi nő vagyok. Azt hittem, hogy mindent megkaphatok.

Menjünk előre két évtizedet. Amikor férjhez mentem, az első gyermekemet vártam és azon tűnődtem: *Várjunk csak, mi van, ha valójában nem kaphatok meg mindent?* Most kezdtem valódi lendületet venni a szakmámban és meglepetésemre rájöttem, hogy vonakodtam elmondani bármelyik ügyfelemnek is, hogy terhes vagyok. Mi lenne, ha azt gondolnák, hogy a babám születése után már nem leszek elérhető? Mi lenne, ha ezek után már nem kérnének fel? Mi lenne, ha a karrieremnek csak úgy vége szakadna?

Így aztán egy ideig elrejtettem a terhességemet, amennyire csak tudtam. Inkább az online kommunikációra támaszkodtam, mint a személyes találkozókra, és csökkentettem

a beszédeket. Körülbelül egy héttel fiam születése előtt 30 percet azzal töltöttem egy Webex szemináriumot előtt, hogy minden lehetséges kameraállást beállítsak és módosítsak, hogy ne látszódjon a terhességem. Emlékszem, mennyire hálás voltam, hogy a képernyő lehetővé tette számomra, hogy folytathassam a vállalkozásomat.

Miután megszületett a fiam, a legtöbb ember számára nyilvánvaló volt, hogy most anya vagyok, és a vállalkozásom virágzott. Mégis emlékszem, milyen gyakran kényszerültem arra, hogy a képernyő mögött elrejtsem az anyaságomat. Visszagondolva arra az időre, megdöbbenek, hogy a nemek közötti megbízható kapcsolatok kiépítésének egyik kulcsa sokban kapcsolódik saját félelmeink felismeréséhez és ahhoz a döntéshez, hogy ne vetítsük ki azokat másokra.

Ez nem azt jelenti, hogy a nőknek már nincsenek nehézségeik azzal, hogy komolyan vegyék őket, mert igenis vannak – főleg a férfiak által uralt iparágakban, mint például a kockázati tőke és a technológia. 2015-ben, amikor Penelope Gazin és Kate Dwyer elindított egy online piacteret, a Witchsyt, amely szokatlan művészeti termékeket értékesített, időnként nehézségekbe ütköztek az ügyfelekkel, a műgyűjtőkkel és a technológiai fejlesztőkkel való kommunikáció során.[1] Interakcióik többnyire e-mailen keresztül zajlottak, és néha lekezelő vagy durva leveleket kaptak.

Ekkor Gazin és Dwyer úgy döntött, hogy behoz egy férfi üzlettársat, Keithet. Egyébként Keith nem létezett. Keith kitalált karakter volt, aki az összes külső üzenet „felelőse" lett. Nem meglepő, és kissé elkeserítő, hogy a „férfi társalapító" jelentős hatással volt Gazin és Dwyer üzletére.

„Ég és föld volt a különbség – mondta Kate Dwyer a *Fast Company* újságírójának. – Napokba telik, amíg választ kapok, de Keith nemcsak választ és állapotfrissítést kap, hanem azt is megkérdezik, hogy akar-e még valamit, vagy van-e még valami, amiben Keith segítségre szorul."[2]

Nem szép, de ez a helyzet.

Még azelőtt, mielőtt e-mailt vagy üzentet küldtünk volna a főnökeinknek és a beosztottjainknak, emojikat cseréltünk volna munkahelyi e-mailben, vagy véletlenül elküldtünk volna egy fura e-mailt az egész szervezetnek – a munkahelyi nemek közötti kommunikáció már akkor is bajos volt. 1990-ben Deborah Tannen *Miért értjük félre egymást?** című könyve felnyitotta az olvasók szemét a kontrasztos „beszélgetési rituálék" előtt, amelyek férfiak és nők között zajlottak. John Gray poppszichológus vetette fel a témát 1992-ben, amikor kiadta a könnyedebb hangvételű *A férfiak a Marsról, a nők a Vénuszról jöttek*** című könyvét, ami megerősítette – mintha bárki kétségbe vonta volna –, hogy a férfiak és a nők nagyon különböző módon kommunikálnak, hallgatnak, és fejezik ki elismerésüket.[3]

Ma, évtizedekkel később a nemek közötti megosztottság továbbra is befolyásolja az online kommunikációnkat. Amikor válaszolunk egy e-mailre, és azt feltételezzük, hogy John Smith, aki a másolatban van, a főnök, és Karen Barry, aki az e-mailt írta, az ő asszisztense, vagy amikor azonnal válaszolunk Tomnak (aki őszinte, gyors, ügyes megállapításokat tesz a csoportos e-mailekben), de 24 óra múlva válaszolunk Sarah-nak (akinek az e-mailjei hosszúak és átgondoltak), akkor ugyan nem tudatosan, de mégis elfogultan cselekszünk. A digitalizálás *még* bonyolultabbá tette az amúgy is feszült kommunikációs világot. És ne felejtsük el a befogadás összetettségét sem. Mivel az üzleti világ alkalmazkodik ahhoz, hogy egyre befogadóbb legyen a nemi spektrumot illetően, figyelembe kell vennünk, hogy ezek a változások miként

* Deborah Tannen: *Miért értjük félre egymást?* Ford.: Reményi Andrea Ágnes, Tinta Könyvkiadó, Budapest, 2019

** Dr. John Gray: *A férfiak a Marsról, a nők a Vénuszról jöttek.* Ford.: Szántó Balázs, Trívium Kiadó, Budapest, 2005

erősítik a nemek közötti történelmileg fennálló megkülönböztetéseket, és miként vezetnek további félreértésekhez.

FÉRFI: „AHA", NŐ: „HAHA!!!"

Noha a tudomány nem kutatta gyermekeknél a befogadás kérdését a nemi spektrum kérdését illetően, a tanulmányok azt mutatják, hogy a hagyományos férfi-női nemi normák mélyen gyökereznek. „Két-hároméves kortól a gyerekek olyan mintákat mutatnak, ahol a kisfiúk öntudatosabbak, határozottabbak, a lányok pedig indirektebbek" – állítja Susan Herring nyelvész.[4] „Már kisgyermekként kialakult az az elképzelés, hogy a lányoknak beszéd vagy cselekvés előtt figyelembe kell venniük mások érzéseit és vágyait. És a fiúk számára a konfliktus nem csupán elfogadott, hanem támogatott dolog is."[5]

A gyermekek szocializálódása során ezek a nemek közötti különbségek, amelyeket a szülők és a tanárok gyakran finoman bátorítanak, egyre csak növekednek. Daniel Maltz és Ruth Borker antropológusok azt találták, hogy a fiúk és a lányok más-más módon beszélnek a barátaikkal.[6] Míg a fiú- és a lánygyermekek sokféle tevékenységet folytatnak, az általuk kedvelt játékok különböznek, és így a nyelvhasználatuk is. A kislányok legtöbbször kis csoportokban játszanak, és általában párosával. Társadalmi életük gyakran a legjobb barát köré szerveződik, és a szoros barátság általában a „titkok" megosztásából fakad. A kisfiúk viszont nagyobb csoportokban játszanak, gyakran a szabadban. Több időt töltenek aktív *cselekvéssel*, gyakran csak az adott helyzet érdekli őket, és kevésbé a *beszélgetés*.

Mire készen állnak a karrierjük megkezdésére, a fiúk, neveltetésük alapján a státuszra törekednek azáltal, hogy középpontba kerülnek, történeteket és vicceket mesélnek, dicsekednek készségeikkel és vitatkoznak arról, hogy ki és mi a legjobb.[7] A lányokat viszont úgy nevelték, hogy az intimitásra tegyék a hangsúlyt és hogy preferenciáikat inkább javaslatokként, mint utasításként fejezzék ki. A lányok nem dicsekedhetnek, mert nekik szerénynek kell lenniük![8]

Évekkel korábban ezek az ellentétek az iskolai szünetekben játszódtak le. Most a munkahelyen és az egész digitális világban.

Gondoljuk végig egy erős, sikeres férfi sztereotípiáját vállalati környezetben. Ő Gordon Gekko a *Tőzsdecápák*ban. Don Draper a *Reklámőrültek*ben. Hangja mély, meggyőződése mindenek felett áll, testbeszéde territoriális (az „online kioktatást" ebben a fejezetben később vizsgálom meg). Az említett férfiak fiatalabb verziói sokat bolondoznak egymással, vicceket mondanak, összepacsiznak és ugratják egymást. Csoportos környezetben bátran mutatják be ötleteiket, és gyakran nincsenek ellenérzéseik azzal kapcsolatban, hogy ellopják egy kolléga ötletét.

A nők viszont jellemzően a hasonló státuszú nőtársak kisebb csoportját (vagy egyetlen legjobb barát társaságát) keresik. Nagyobb igényük van a szoros barátságokra, mint a férfiaknak. Ők Donna és Rachel a *Briliáns elmék*ben, vagy Joan és Peggy a *Reklámőrültek*ben. Kevésbé valószínű, hogy vicceket mondanak vagy ugratják egymást. Az erős nők nem feltétlenül a leghangosabbak a szobában, de szinte biztos, hogy ők a legokosabbak és a legképzettebbek. Minél magasabb egy nő státusza és hatalma, annál valószínűbb, hogy megtanulta a hagyományosabb férfi testbeszédet és kommunikációt. Ennek ellenére, függetlenül attól, hogy milyen magasan áll a vállalati ranglétrán, egy nő még mindig nagyobb valószínűséggel használja a csapatépítést a siker érdekében, mint egy férfi (életre szóló szokás).

Hogyan jelennek meg a hagyományos nemi különbségek a digitális világban? És mit tehetünk ellenük közösen?

ISMERD EL A SAJÁT ELŐÍTÉLETEIDET

Figyeld meg a társadalmilag meghatározott világunkban a nemek között kialakult sztereotípiákat. E-mailt kapsz egy nőtől. Rövid, lényegre törő és hiányzik belőle minden finomság. Következtetés: főnökösködő, parancsolgató és valószínűleg nem túl kedves. Kapsz egy második e-mailt, de ezúttal egy férfitól. Rövid, lényegre törő és hiányzik belőle minden finomság. Következtetés: magabiztos, felelősségteljes és nem szereti a mellébeszélést. Röviden, pontosan ugyanaz az e-mail különböző reakciókat válthat ki a küldő személy neme alapján.

Nem csak mi vagyunk a hibásak a saját öntudatlan előítéleteinkért. Valójában ezek legtöbbjét nem mi irányítjuk. A Harvard's Project Implicit nevű nonprofit szervezet, amely a rejtett előítéletekre hívja fel a figyelmet képzései során, ezeket „hozzáállásként és meggyőződésként határozza meg, amelyeket az emberek nem hajlandók vagy nem képesek felismerni", hozzátéve, hogy „például azt hihetnéd, hogy a nőket és a férfiakat egyformán asszociáljuk a tudománnyal, de az automatikus asszociációid megmutathatják, hogy te (mint sokan mások) a férfiakat inkább társítod a tudományhoz, mint a nőket."[9] Senki, még a nők sem mentesek az ilyen előítéletek alól, még akkor sem, ha ezek ellentmondanak saját kimondott „hitünknek". Mindazonáltal annak megértése, hogy ezek mikor és hogyan jelennek meg, valamint a mélyebb okok feltárása nagyban hozzájárulhat a jobb együttműködés megteremtéséhez a munkahelyeken.

Hogyan néz ki a nemi előítélet az online testbeszéd világában? Az alábbiakban egy e-mailre adott választ láthatsz, amelyet egy vezető kapott:

Sandrának nagyon tetszett a fehér papír!!! – M, xx

Mi az azonnali reakciód erre?

Mit gondolsz, az üzenetet férfi vagy nő írta?

Egy nő írta, igaz? Megfejtettél egy sor nem tudatos jelet és megállapítottad, hogy az e-mailt *kétségtelenül* egy nő írta – extra felkiáltójelek az érzelem jelzésére, a puszi rövidítése (xx), (amelyet egyébként a munkahelyen a férfiak és a nők is ritkán használnak).

Ne feledd, hogy az üzenet teljesen rendben van – de sokan ösztönösen „nőinek" olvassuk. A kérdések további feltételezéseket vetnek fel, amelyeket a feladóval kapcsolatban fogalmazhatunk meg, *túlmutatnak* a nemek kérdésén.

Nem arról van szó, hogy nem feltételezünk pozitív dolgokat a nőkről a digitális munkahelyen. Például gyakran úgy tűnik, a nők lassabban, de kimerítőbben válaszolnak e-mailben, leveleik több visszajelzést tartalmaznak másoktól, megválaszolják az összes korábbi kérdést, és szünetet tartanak a válaszadás előtt. Kutatások azt mutatják, és én is úgy gondolom, hogy a nők kifejezőbbek az online kommunikációjukban, mint a férfiak. Az író Elizabeth Plank fogalmazta meg a legjobban: „Úgy érzem, kedvesnek, melegszívűnek és vonzónak kell lennem, még akkor is, ha olyan dologról beszélek, ami javításra vagy több figyelemre szorul. Amikor valakit meg kell kérnem, hogy tegyen meg valamit, úgy érzem, a női nyelvezetemmel kell megédesítenem az üzenetet (!!!, hangulatjelek, GIF-ek), hogy ne tűnjek harsánynak, erőszakosnak vagy más hasonló nőkkel kapcsolatos sztereotípiának. A férfiak lehetnek közvetlenek. A nőknek nem jár ez a kiváltság."[10]

Ezzel szemben a férfiak online kommunikációja általában könnyedebb, tele van rövid, gyors, tényszerű kijelentésekkel, amelyek gyakran egyszerűen egy „kérdésből" vagy tényszerű információkból állnak. Formaságok, a fenébe veletek! A köszöntés nem „Kedves Jim", mert túl szeretetteljesnek hangzik,

ehelyett a „Jim" vagy egyszerűen csak a monogram, például a „JB" áll a megszólításnál. A férfiak általában kevesebb hangulatjelet használnak, és nincs szükségük további írásjelekre.

Ha a merész, határozott, férfias kommunikáció uralja az online és az üzleti világ nagy részét, a verseny és a közvetlenség beszélgetési normává válik. A legtöbb férfi ezt elfogadja a játék részeként. Ugyanakkor a közvetlenül kommunikáló, határozott nőket néha hidegnek, könyörtelennek vagy távolságtartónak tartják.

Az alábbiakban az online testbeszéd egy-egy példáját osztom meg a férfias és a női stílust illetően. Tudom, hogy ezek a címkék egyesek szerint korlátozóak lehetnek. Nem kell beskatulyáznod magad, de felhasználhatod ezeket a példákat saját szokásaid és esetleges előítéleteid felismerésére.

A FÉRFIAK ONLINE TESTBESZÉDE

- Magabiztosan viszi át a beszélgetéseket egyik csatornáról a másikra.
- Tartózkodik a hangulatjelek vagy a túlzásba vitt írásjelek használatától.
- Gondoskodik arról, hogy az üzenetküldés rövid, jól szervezett és lényegre törő legyen.
- Az e-mailekben felsorolást és világos tárgymegjelölést használ.
- Gyakran bemásolja a feletteseit az e-mailekbe, még akkor is, ha ez felesleges, azért, hogy dicséretet kapjon.
- Erős kifejezéseket használ, hogy üzenetei magabiztosabbak és határozottabbak legyenek (pl. „mindig", „határozottan", „nyilvánvalóan").
- Gyorsan válaszol.

A NŐK ONLINE TESTBESZÉDE

- Előnyben részesíti a személyes találkozókat a digitális csatornákkal szemben.
- A kedvességet és udvariasságot eszközként használja, és nem mondja ki egyértelműen a véleményét (pl. „talán", „lehet", „szerintem talán").
- Intenzív határozószókat, szabálytalan helyesírást és írásjeleket használ az érzelmek kimutatására (pl. „nagyoooon", „?!?!?!" „nevetségesen", „Neeem lééétezik").
- Mindig ellenőrzi az üzeneteket.
- Lassabban válaszol.

Az alábbiakban Julie és Tiffany, két régi barát levelezését mutatom be. Mi is folyik itt valójában?

Julie: Helló!
Tiffany: Szia.
Julie: Hogy vagy? Nem beszéltünk már ezer éve.
Tiffany: Jól.
Julie: Mi van a munkáddal? Mi van otthon?
Tiffany: Sűrű.
Julie: Ó, azta, hogy bírod?
Tiffany: Jól vagyok.
Julie: Megkaptad már az értékelésed?
Tiffany: Nem.
Julie: Rendben, később beszélünk...
Tiffany: Szia.

A férfiak, akik ezt a beszélgetést olvasták, nagyjából azonos következtetésre jutottak: Tiffany elfoglalt volt. Nem ért rá egy hosszabb beszélgetésre. (A férfiak nagyrészt figyelmen kívül hagytak minden olyan jelet, amely a barátság erősségéhez vagy gyengeségéhez kapcsolódott.) A nők többségének azonban más volt a véleménye. A körítés, a részletek és minden

egyéb kérdés hiánya miatt azt gondolták: *Hát, igen, Tiffany határozottan dühös volt a barátnőjére.* Miért? Nem tudom, de jegyezzük meg a szavaikat.

Mindannyian elfogultak vagyunk és elvárásaink vannak a férfiak és a nők kommunikációjával kapcsolatban, de ne feledd, hogy ezek nem mindig igazak. Finoman vagy nem finoman olyan szempontok is befolyásolhatják ezeket, mint a személy kora, származása vagy vállalati kultúrája. Az egyik ügyfél azt mondta nekem: „Két fickó van a csapatomban. Az egyik nagyon szűkszavú, a másik a felkiáltójelek királya. Úgy gondolom, hogy stílusukat jobban befolyásolja életkoruk és kultúrájuk, mint a nemük." Laine, a Citigroup ügyvezetője hozzátette: „Nőként azzal küzdök, hogy e-maileket írjak egy főleg női coaching csoportnak, amelynek a tagja vagyok. A csoportos csevegést túlságosan ömlengősnek tartom, ez nem a természetes hangom." Ahogy mondta, ő általában közvetlenebb és tömörebb.

Íme néhány erőteljes lépés, amelyek lehetővé teszik a nemek közötti ideális egyértelműséget.

ISMERD A KÖZÖNSÉGED

Ugyanúgy, ahogy mások, valószínűleg te is kifejlesztettél egy online testbeszédet, amelyben természetesen érzed magad. De nem biztos, hogy ez a munkahelyi környezetben is működik. Meg kell találnunk, hogy mikor engedjük megcsillanni online személyiségünket, és mikor kell megfelelnünk az irodai kultúránk kimondott vagy kimondatlan elvárásainak.

Néhány hónappal ezelőtt Jake-kel, egy Fortune 500-as gyógyszergyár marketingvezetőjével vacsoráztam. Miközben a csapata tehetségéről tárgyaltunk, Jake külön megemlítette egyik sztárjátékosát, Jessicát, a huszonhét éves személyzeti

főnököt. Jessica feladatai közé tartozott, hogy megbízásokat adjon a csapat tagjainak. Jake nagy rajongója volt Jessica magabiztos beszédstílusának és projektmenedzseri képességeinek, amelyet az élő csapattalálkozókon alkalmazott. Akkor viszont miért volt Jessica online kommunikációs stílusa, hogy is mondjam, lagymatag?

Úgy tűnt, hogy az e-mailekben Jessica legtöbbször kérdéseket vagy javaslatokat fogalmazott meg a másoknak kijelölt munkákról. Valahogy így: *Mit szólnál, ha az X projektet Y-nal együtt csinálnátok??* vagy *Arra gondoltam, hogy felveszlek az X projektbe. Ez rendben van???* 😜😜 Jake aggódott, hogy Jessica stílusa és hangvétele miatt éretlennek, bizonytalannak és naivnak tűnik mások szemében.

A féléves megbeszélés során Jake végül azt tanácsolta Jessicának, hogy online kommunikációja során változtassa meg a viselkedését a munkatársaival szemben, és hozzátette: „Ha jelzőket használsz a csapat férfitagjaival folytatott kommunikációdban, át fognak gázolni rajtad." Ezek után Jessica elkezdte szerkeszteni üzeneteinek nyelvezetét, ilyen kifejezések mentén: „Hogy egészen pontos legyek" és a „Hogy a lényegre térjek", hogy gördülékenyebbé tegye a kísérőszöveget. Ez bevált. Kommunikációjának átalakítása végül megerősítette Jessica hosszú távú vezetői szerepét.

A történet tanulságai a következők: először is, olykor a természetes online testbeszédet a munkahelyünk hangulatához kell igazítanunk. Másodszor, az alapértelmezett online testbeszédünk nagy részét valószínűleg a korábbi munkakörnyezetünkben és a korábbi kapcsolataink során tanultuk meg (ez azt jelenti, hogy Jessica újonnan megszerzett magabiztosságát és határozottságát a következő munkahelyein fogja alkalmazni). Ne gondold, hogy ha valaki sokat kertel az e-mailjeiben, az nem elég érett vagy akár kevésbé hiteles. Ehelyett ismerd fel, hogy az online testbeszéd tendenciái a múlt tapasztalataiból építkeznek, és csak akkor ösztönözd

a változásokat, ha ez a nyelv befolyásolja az illető kommunikációjának érthetőségét.

HOGYAN MUTASSAM KI, HOGY MAGABIZTOS VAGYOK?

- Ne kérj folyton bocsánatot. (*nagyon sajnálom; remélem, nem zavarlak; remélem, nem bánod, de...*)
- Kerüld a mellébeszélést. (*valószínűleg; gondolom, hogy talán; azt hiszem; nem vagyok biztos benne, de...*)
- Kerüld a túlzott hízelgést vagy alázatot. (*Biztos vagyok benne, hogy elfoglalt vagy. Van rá mód, hogy néhány percet rám szánj az időből?; Tudom, hogy sok a dolgod...*)

Ha a vállalati ranglétra közepén helyezkedsz el, kérdezd meg a kollégáidtól, szerintük *te* milyen jeleket küldesz. Válaszaik lehet, hogy meglepnek majd.

Elképzelhető, hogy Jessicának azt mondták, hogy szigorítson a nyelvezetén, de a női vezetőknek legtöbbször inkább azt tanácsolják, hogy *finomítsák* a beszédstílusukat. A *Harvard Business Review* megállapította, hogy a kompetenciáik kihasználása érdekében a nőknek kedvesnek, magabiztosnak *és* befolyásosnak kell lenniük. Ezzel szemben a kompetens férfiak magabiztosak és befolyásosak, és nem számít, hogy kedvesek, tartózkodóak vagy valahol a kettő között vannak.[11]

Most nézzük meg Sonyát, egy pénzügyi szolgáltató cég vezetőjét, akinek ezt a pozíciót több mint egy évtizedbe telt megszereznie. Sonya mindig büszke volt a kommunikációs képességeire – miért mondta hát a főnöke az értékelésekor, hogy a durva hivatalos e-mail stílusának „barátságosabbnak" kell lennie? Úgy tűnt, hogy a csapat néhány tagja ellentmondást nem tűrőnek értelmezte a levelezési stílusát. Sonya meglepetten rámutatott, hogy a rengeteg e-mail, amivel naponta találkozik, általában gyors és lényegre törő válaszokat kíván meg.

SZTE Klebelsberg Könyvtár SZEGED

Ugyanezeket a vádakat hoznánk fel egy férfival szemben is? Nehéz megmondani. De Sonya tovább finomította nyelvezetét. A *Csináld ezt* helyett a *Próbáld meg ezt* kifejezést kezdte használni. A *Kérlek, készítsd el* helyett *Erre az ütemezésre gondolok, mi a véleményed?* lett. Beemelte a felkiáltójeleket és a hangulatjeleket is. Ezek a változások személyre szabott és együttműködő üzeneteket eredményeztek, szemben a parancsoló és kemény hangnemmel; és ez a probléma soha többé nem merült fel Sonyával kapcsolatban.

Ez a történet szomorú vagy tanulságos? Talán egy kicsit mindkettő. A lényeg az, hogy ebben a sajátos munkakörnyezetben Sonyát csak akkor tekintik nyitott és befogadó munkatársnak, ha elfogadja a nőkhöz általában kapcsolódó stílusra és hangnemre vonatkozó konvenciókat.

Nem meglepő, hogy a női vezetőknek erről eltérő a véleményük. Egyesek úgy vélik, hogy ha egy nőnek természetesen hiteles stílusa van, akkor hűnek kell lennie önmagához. Mások rámutatnak, hogy egy bizonyos mértékű alkalmazkodóképesség elengedhetetlen a sikerhez, még akkor is, ha ez a nemi sztereotípiák megerősítését eredményezi. Úgy tartják, hogy ha egy nőnek „kedvesebbnek" és kevésbé utasítgatónak kell lennie ahhoz, hogy értékeljék, akkor ezt kell tennie – legalábbis addig, amíg olyan hatalmi helyzetbe nem kerül, amelyben megváltoztathatja ezeket a dolgokat.

Én személy szerint értékelem Jessicát és Sonyát, hogy alkalmazkodtak helyzetükhöz és körülményeikhez. A férfiak sem mentesek az ilyen jellegű tanácsoktól. Ha férfi vagy, kezdj el hangulatjelet vagy felkiáltójelet használni a munkahelyeden, különösen, ha ez javíthatja a csapat elkötelezettségét és bizalmát. Hatalmunkban áll megváltoztatni a sztereotípiákat, és mindnyájan tehetünk ezért.

Ha már itt tartunk, egy 2017-es felkapott facebookos beszélgetésben[12] női vezetők egy csoportja arról a felszabadító élményről és a lázadás erejéről mesélt, amelyet akkor éreztek,

amikor kommunikációjukból szándékosan kihagyták a „női melegszívűség" jeleit.

> Amikor nem használok felkiáltójeleket, úgy érzem, mintha egy robbanástól sétálnék el szépen lassan.
>
> Ez az életem!! Több időt fordítok az írásjelek kiválasztására, mint az átkozott e-mail megírására/szerkesztésére.
>
> Igen, így van, aztán pedig a bűntudat/találgatás a nap hátralévő részében.

A vezetőknek teret kell biztosítaniuk minden kolléga számára – nemtől és identitástól függetlenül –, hogy mindenki önmaga lehessen, miközben megfelelően kommunikál az ügyfelekkel és a vásárlókkal. A kollégáknak azt javasoljuk, hogy keressenek olyan munkakörnyezetet, ahol önmaguk maradhatnak és kiválóak lehetnek. Ahogy egyre több munkahely egyre változatosabbá és befogadóbbá válik, valószínű, hogy a nőknek egyre kevésbé kell „puhának" lenniük a siker érdekében. A világnak több közvetlen nőre és érzelmileg fejlett férfira van szüksége! Más szóval: ne legyünk ennyire szexisták.

LÉGY HITELES. LÉGY ÖNMAGAD

Ha az a nő vagy, aki úgy érzi a határozott kéréseket muszáj kedvesen előadnod:

- Mutass hozzáértést (határozott kérések) és kedvességet is (egyszerű formában, mint például egy barátságos üdvözlet vagy aláírás).
- Légy szűkszavú, de használj egy keretet, pl.: *Hogy pontosan fogalmazzak,* hogy elkerüld az túlzott magabiztosság vádját.

- Légy közvetlen, de magyarázd el a motivációt is: *Nagyon megköszönöm, ha ezt megcsinálod. 17.00-re el kell készülnünk, mert a terméket holnap dobjuk piacra.*
- A levelet ezekkel zárd: *Üdv, Köszönöm,* vagy ne írj üdvözletet.

Ha férfi vagy, aki megrekedt a lapos, hangnem nélküli üzeneteknél:

- Merj használni hangulatjeleket vagy egynél több felkiáltójelet a munkahelyeden.
- Használj záró formulát, pl. *Köszönet,* hogy lezárd a gondolataidat, akár sms-ben is.
- Szólítsd meg a nőket az értekezleteken, vagy adj visszajelzést a online üzeneteikre.

EGYSÉGESÍTSD A KOMMUNIKÁCIÓT

Az egyik vezető, akinek csapata nagyrészt Y generációs nőkből áll, egyszer azt mondta nekem, hogy betiltotta a felkiáltójelek és hangulatjelek használatát. Azt is meghatározta, hogy a csapata a „Ki/Mi/Mikor" sablont használja az összes e-mailhez. Ez kiküszöbölte a sok nő által érzett „kedveskedés iránti elvárást", ami hiányosságokat okozhat a csapat gondos kommunikációjában.

Egy másik vezető, akivel dolgoztam, létrehozta az e-mailek ASZVT-vel történő kezdésének szabályát, ami az „Amire szükségem van tőled" mondat rövidítése. Ez csökkentette a nemek közötti félreértéseket, különösen a női munkavállalók körében, akik azzal az elvárással küzdöttek, hogy kedvesnek, szívélyesnek vagy finomnak kell mutatniuk magukat a kollégákhoz intézett kéréseikben.

Végül az egyik PR-vezető megalkotott egy normát, miszerint minden munkafeladatot egy telefonhívás után e-mail-

ben vagy a Slacken kell megírni, kiküszöbölve az esetleges zűrzavarokat, amelyek a férfias és a női online testbeszéd különböző stílusaiból származnak.

Néhány férfi a nemtől *független*, közvetlenebb kommunikációs stílus szószólója lett. James Fell, egy kemény, őszinte stílusú blogger arról számol be, hogy amikor a nők, akik csak az online személyiségét ismerik, személyesen találkoznak vele, általában meglepődnek. A tipikus reakció? „Közel sem vagy akkora seggfej, mint gondoltam."[13]

Miért így gondolnak Fellre a női olvasók? Nos, soha nem használ felkiáltójeleket az izgalom kifejezésére. (Csak felháborodás vagy sürgetés esetén alkalmazza őket.) Amikor női szerkesztőkkel dolgozik, észrevette, hogy felkiáltójelekkel tömik tele a szövegeit (amiket aztán Fell mindig kitöröl). A férfi szerkesztők viszont ezt szinte soha nem csinálták. Fell arra a fájdalmas felismerésre jutott, hogy a nők – sőt, néhány női szerkesztő is – gyakran saját „nemi kiképzésüket" vetítik rá a munkájukra. „Senkit sem izgat, ha az ember kemény, és egy egyszerű pontot használ a mondat végén – írta Fell az egyik blogbejegyzésben. – De egy nőnek felkiáltójeleket kell használnia a lelkesedés kifejezésére, nehogy kegyetlennek tartsák, és nehogy a főnöke elővegye a »hangneme« miatt."[14]

NE BECSÜLD ALÁ A SZAVAIDAT

A nőkre gyakorolt nyomás, hogy kedvesnek és barátságosnak kell lenniük, a *mindennapi kísérőszövegnél* jelentkezik – például „töltelékszavak" formájában, amelyeket sok nő használ, hogy kevésbé tűnjön szigorúnak vagy határozottnak. A leggyakoribb példák közé tartozik a „gondolom" vagy a „kíváncsi vagyok, ha" odabiggyesztése, mielőtt véleményt mondunk, vagy a „de nem vagyok biztos benne" vagy a „de

te mit gondolsz?" egy mondat végén, amikor a valóságban *teljesen biztosak* vagyunk a dolgunkban.

Én ugyanezt csinálom. Egyszer szólnom kellett egy ügyfelemnek egy rendkívül késedelmes kifizetés miatt. Megírtam a szerintem szakszerű e-mailt, majd megkértem a férjemet, hogy olvassa el, ahogy más fontos leveknél is teszem. Kedvesen és gyorsan szétszedte. „Nem kell azt írnod, hogy *csak*" – mondta. (Miután azzal indítottam, hogy remélem, jól van – felkiáltójel! –, azzal folytattam, hogy „csak" azért írok, hogy érdeklődjem a lejárt fizetéssel kapcsolatban, és „csak" remélem, hogy utánanéz. „Mondd ki, mire gondolsz. Nem kell lábujjhegyen lépkedni. *Tartozik neked* pénzzel, ne feledd." Megfogadtam a férjem tanácsát, átírtam az e-mailt, és megnyomtam a *Küldés* gombot. Végül a töltelékszövegek jelenléte – vagy hiánya – semmin sem változtatott!

TÖLTELÉKSZAVAK, AMELYEK NEM ADNAK ÉRTÉKET AZ ÜZENETEDHEZ:

- Az az érzésem...
- Úgy érzem, talán...
- Azt hiszem...
- Nem tudom, mit is érzek ezzel kapcsolatban, de...
- Szerintem...
- Csak annyi a kérdésem...
- Én csak...

Még inkább tudatosítani akartam magamban a saját köntörfalazó nyelvezetemnek – és egyszer valamikor felszámolni –, és rábukkantam a *Just Not Sorry* nevű Gmail-bővítménybe, amely piros aláhúzással emeli ki a mellébeszélést minden e-mailben. Könyörtelen, szigorú valóságellenőrzés; a *Just Not Sorry* segítségével a felhasználók az aláhúzott mondat fölött megtalálhatják a magyarázatot is arra, hogy mások hogyan

értelmezik azokat a szavakat. Nos, a *Just Not Sorry* sokkal több mondatot húzott alá, mint amire számítottam, és megtanított arra, amire az üzleti évek nem voltak képesek. Ma már nem is gondolkodom ezen, az e-mailjeim (többnyire) egyértelműek és közvetlenek.

TEREMTS TERET A CSENDESEBB HANGOKNAK

A nemi spektrum világában a pszichológiai biztonság megteremtése olyan vezetőkkel kezdődik, akik meghatározzák a vállalat kommunikációs normáit, a csatorna kiválasztásától kezdve az illemtan betartásáig. A teljes bizalmat erősíti, amikor egy vezető arra ösztönzi a kollégákat, hogy azt a kommunikációs csatornát használják, amelyben a legkényelmesebben érzik magukat.

Menedzserként, ha még nem tudod, meg kell értened, hogy az embereknek gyakran más és más dolgokra van szükségük ahhoz, hogy láthatóan értékelve érezzék magukat, és képesek legyenek gondosan kommunikálni. Telefonhívás? E-mail? Privát vagy csoportos üzenet? Sms? Személyes találkozó? Lehet, hogy nem mindig vesszük észre, de a választásunk nem csak azon alapul, hogy az adott csatorna praktikus vagy gyors. Döntésünk megmutatja az érdeklődésünket is, amelyet csapatunk különböző hangjai iránt tanúsítunk. Mint tudjuk, a csapat egyes tagjai szívesen szólalnak meg személyes találkozókon, míg mások hátralépnek és inkább egy virtuális csevegőszobában érzik magukat biztonságban.

Alaposan tanulmányozva ezeket a különbözőségeket, rájöhetünk, hogy a nemek szerint tagozódnak. A következőkben bemutatunk néhány gyakorlati módot a csendes hangokat felerősítő struktúrák megvalósítására.

TÖBB CSATORNÁBÓL ÉRKEZZEN INFORMÁCIÓ

Az online kommunikáció előnyökkel járhat a nőkkel szembeni vélt (és gyakran valós) előítéletek leküzdésében, amelyek sokunkat túlságosan gátolnak abban, hogy megszólaljunk. Carnegie Mellon kutatásai azt mutatják, hogy a női egyetemi hallgatók nagyobb valószínűséggel tesznek fel kérdéseket professzoraiknak online, mint személyesen.[15] Hasonlóképpen, tapasztalataim szerint a nők a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjein gyakran nagyobb valószínűséggel írnak e-mailt, mintsem hogy személyes üzleti találkozókon szólaljanak fel.

Ahogy Naomi Baron nyelvész rámutat, az online kommunikáció fontos funkciót tölt be a nők számára. „Az írásos kommunikáció online használata lehetővé teszi, hogy bármilyen személyiséget felvegyünk bárkivel szemben. Elfedhetjük vele a nemünket, az akcentusunkat vagy nyelvjárásunkat."[16] Az online kommunikáció lehetővé teszi a nőknek, hogy elkerüljék a kényelmetlen konfrontációkat – teszi hozzá Baron. Miért? Mert a szöveges kommunikáció minimalizálja az önbizalom és az irányítás hagyományos jeleit, például a hangszínt. A férfiak által uralt munkahelyeken hatékony, sőt példátlan módot kínál a nők számára a hatalom és a döntéshozatali tekintély közvetítésére – ez a jelenség elindíthatja a nemek közötti kiegyenlítődést.

Ennek ellenére a fiatalság, sőt a nőiesség kérdései továbbra is megmaradnak. Ez engem is ugyanígy érint. Tíz évvel ezelőtt, amikor elindítottam a vállalkozásomat, a harmincas éveim elején jártam, egy olyan játékos voltam a vezérgondolkodói térben, amely egyébként főleg idősebb fehér férfiakból állt. Észrevettem, hogy amikor telefonon vagy e-mailen keresztül adtam el szolgáltatásaimat vezető beosztású vezetőknek, kétszer annyi üzletre tettem szert, mint akkor, amikor személyes találkozókon tettem ugyanezt.

Ellentmondásos? Igen. Nem a személyes találkozások során alakul ki a bizalom? Arra a következtetésre jutottam, hogy a fiatalos arcom és a kevésbé társasági testbeszédem előhozta az idősebb vezetők előítéletét. A személyes találkozók során további kérdéseket tettek fel, például: „Mióta foglalkozik ezzel?" vagy „Tudna nekem további ügyfél-referenciákat küldeni?" Ritkábban kaptam ilyen kétes kérdéseket telefonon. Még a videóhívások során is kortalannak látszottam a képernyőn, és ötleteim nagyobb súllyal estek a latba, mint a vizuális jelzéseim. Megbeszéltük a tervezett tartalmat és az általam kínált értéket, mi több, mindig magasabb díjazást kaptam. *Továbbra* is tartok személyes találkozókat, különösen akkor, ha még nem találkoztam az illetővel, de a tapasztalatok megtanítottak arra, hogy ha valakit felhívok vagy e-mailt küldök, az eltünteti a nemek közötti esetleges előítéleteket vagy konkrétan a szexizmust, mivel a leendő ügyfelek figyelmét nem terelik el a vizuális jelek.

Általánosságban, amint azt korábban mondtam, a nők szoros, beszélgetős közösségeket hoznak létre online és a való életben is. Ugyanolyan gyakran használnak közvetlen üzeneteket arra, hogy kibeszéljék magukat, (online) fintorogjanak vagy kinevessék a férfikommunikációt. Leah Fessler, a *Quartz* riportere egyszer ezt írta: „A nyilvános csatornákon elvárás a megjegyzések és linkek elé bevezetést vagy puhító szöveget írni, ám ez eltűnik az azonnali üzenetküldés során és a magáncsoportokban."[17] Fessler hozzátette: „Én is sokkal közvetlenebbé válok, és egyszerűen csak önmagamat adom az üzenetekben."[18] Bár igaz, hogy sok vegyes nemű csoport támogató és bátorító, az továbbra is tény, hogy sok nő mégis jobban érzi magát *más* nők körében. Fessler megjegyezte a pozitív megerősítést érintő különbségeket is, amelyeket akkor figyelt meg, amikor a nők a szerkesztésről beszélgettek: „Egy nő sem hurrogja le kollégája ötletét, nem erőlteti véleményét a csoportra, vagy hanyagolja el a korábban érkezett

megjegyzéseket. Kérdéseket tettünk fel („Van-e mód arra, hogy világossá tegyük, hogy ez nem volt megfelelő, anélkül, hogy megégetnének") és behívtuk a megfelelő tudással rendelkező kollégákat („Ez úgy hangzik, mintha @aimee gondolata lenne").[19]

Mielőtt az elsődleges kommunikációs módot kiválasztják, a vezetőknek fontolóra kell venniük, hogy mindenkit megkérdezzenek a csapatukból, melyik csatornát kedvelik – vagy egyszerűen csak felkínálják a különböző lehetőségeket. Csinálj egy közvélemény-kutatást vagy felmérést, hogy összegyűjtsd az előzetes gondolatokat a csapatod tagjaitól, még a találkozó előtt. *Mi a legjobb platform ennek megvitatására? Telefonkonferencia, Zoom vagy valami más?* Ha még nem vagy csapatvezető, akkor kezdeményezz, kérdezd meg a főnököt, hogy milyen preferenciái vannak. Egy szervezet egyik vezetőhelyettese egyszer azt mondta nekem: „Amikor először találkozom egy új főnökkel, azt kérdezem, hogyan lehet vele a legjobban kommunikálni. Adja meg a használati útmutatót. Légy hatékony az ő stílusában folytatott kommunikációban, és kerülj abba a helyzetbe, hogy te teremthesd meg ezt a kultúrát."

IDE A MEGAFONT

Egy általam ismert ügyvezető egyszer egy egy hónapos kísérletet hajtott végre, amelynek célja annak nyomon követése volt, hogy a nők milyen gyakran szólalnak meg a találkozókon a férfiakhoz képest. Sokkoló volt a különbség. A férfiak rendszeresen elsőként szólaltak fel. Az ügyvezető ettől a pillanattól kezdve összehangolt erőfeszítéseket tett arra, hogy az értekezleteken részt vevő nőket felszólalásra biztassa, és ezzel is szélesítse a vállalat látókörét.

Anil Dash blogger és vállalkozó mást taktikát választott. A Twitter-elemzés segítségével meg tudta figyelni követőit

(akiknek száma meghaladja az egymilliót) nemek szerinti bontásban, és arra jutott, hogy nagyjából azonos százalékban követte a nőket és a férfiakat, de *háromszor* olyan gyakran, „retweetelte" a férfiakat, mint a nőket.

Kipróbált tehát egy kísérletet.

Dash egy éven át arra törekedett, hogy a lehető legkülönfélébb megszólalásokat erősítse azáltal, hogy kizárólag a nők megjegyzéseit retweetelte, és szorgalmazta, hogy mások is végezzék el ugyanezt a kísérletet.[20] Dash így nyilatkozott: „Próbálj meg tudatos lenni abban, hogy kinek a hangját osztod meg, kiét erősíted, érvényesíted és népszerűsíted... Időnk nagyon nagy részét ezeken a közösségi hálózatokon töltjük, és annyi mindent tehetünk azért, hogy egyszerű, apró cselekedetekkel kijavítsuk a más csatornákon tapasztalt hibákat."[21]

Mi itt a tanulság? „Tágabb értelemben azt találtam, hogy az egyetlen olyan alkalom, amikor még gondolkodnom kellett ezen, azok a kimondottan férfiak által uralt beszélgetések voltak, mint például egy Apple eszközről szóló párbeszéd. Ott is mindig találtam olyan nőket, akik ugyanazt a dolgot (vagy jobbat!) mondták az adott pillanatban, s akiknek a hangját felerősíthettem a szokásos hangok helyett."[22] Dash felismerte a saját beszélgetéseinek befogadó voltát is: „Fontos dolog volt az, hogy az elmúlt évben sokkal több beszélgetést folytattam nőkkel, és főleg színes bőrű nőkkel."[23]

Amikor magam végeztem ezt a kísérletet, rájöttem, hogy ellentétes problémám van – a közösségi médiában sokkal több nőt erősítek, mint férfit. Kiderült, hogy én is lehetek sokkal befogadóbb, és ma már sokkal tudatosabban törekszem az egyenlő arányú hangokra a nemet, a generációkat és a különböző kultúrákat illetően.

Gondolj a saját munkahelyi gyakorlataidra. Akár e-mail üzenetet írsz, akár konferenciahívást készítesz elő, alaposan fontold meg, kik azok az emberek, akiknek a hangját esetlegesen felerősítheted. Milyen öntudatlan feltételezéseid

vannak a közönségeddel kapcsolatban? Ne feledd, hogy az, amit ezekre a kérdésekre adott válaszokkal teszünk, növeli az átláthatóságot és a megértést a munkahelyünkön.

HASZNÁLJ BEFOGADÓ HANGNEMET ÉS KÉPEKET

Hé, srácok

A befogadó nyelvezet többet számít, mint gondolnánk. Sokat használom a „Hé, srácok" megszólítást telefonhívásoknál, e-mailekben, sms-ekben és élő találkozókon. Nem is gondolkodom ezen. Talán ez a probléma. De a könyvhöz végzett kutatás során rájöttem, hogy ezzel akaratlanul is kizártam a csapatba tartozó nőket. Hogy is van ez?

Nem vagyok egyedül. A mai leggyakoribb nyelvek általában férfiasak, legalábbis a munkahelyeken.[24] A Buffernél, egy jól ismert technológiai vállalatnál a csapat jobban figyelemmel kíséri az általuk használt nyelvet, és arra összpontosít, hogy hogyan lehetne befogadóbbá tenni. Amint a Buffer egyre növekedett és egyre több embert vett fel, a vezetés észrevette, hogy nagyon alacsony a fejlesztői állásokra jelentkező női jelöltek aránya, az összes jelölt kevesebb mint 2 százaléka.[25] Felismerték, hogy a munkaköri leírásukban olyan kirekesztő szavak voltak, mint például a „hacker", így Sunil Sadasivan vezérigazgató még egy külön beszélgetést is elindított a csapattal annak érdekében, hogy egy teljesen más szót találjanak helyette.

Az általuk felvetett megoldások ilyen fogalmakat tartalmaztak, mint a *kreatív összekötő, mérnök, fejlesztő és termék-tervező, készítő, kézműves, építész és kódkísérletező.* Buffer arra a következtetésre jutott, hogy a *mérnök* hangzott a legsemlegesebbnek, míg a *fejlesztő* volt a legbarátságosabb, legtisztább és befogadóbb. A „Mi egy meghatározó mérnöki cég vagyunk, amely sok vezető ügyféllel büszkélkedhet" mon-

dat a következőképpen alakult: „Mérnökök vagyunk, sok elégedett ügyféllel". A képesítések megváltoztak az „egyéni teljesítményre való versenykörnyezetben való képességről" a „jól együttműködő csapatkörnyezetre".[26] Buffer számára ez *ilyen egyszerű* volt.

Aztán itt van a Textio, amely az ügyfelek felvételi adatait használja fel annak kiderítésére, hogy a milyen nemű a vállalat nyelvezete. A Textio például a „keményen dolgozik, keményen játszik" kifejezést férfiasnak, a „nagyra értékeljük a tanulást" pedig nőiesnek titulálta.[27] Az olyan szavak, mint a *végrehajtás* és a *kimerítő* férfiasnak mondhatók, míg az *átlátható* és a *katalizátor* nőiesnek.[28]

Azok a vállalatok, amelyek a Textio-t használják a befogadóbb nyelvezet megalkotására, azt tapasztalják, hogy 23 százalékkal több nő jelentkezik az állásokra, és a jelentkezők 25 százaléka képzettebb a korábbi állásjelöltekhez képest, akiket az eredeti szerepleírás vonzott.[29]

Befogadónak lenni azt is jelenti, hogy szem előtt tartjuk a sztereotip képeket, és ellenállunk nekik. Amikor a befolyásos ügyvédi iroda, a Paul, Weiss 2019-ben egy fényképet tett közzé a LinkedInen az újonnan elkészült partnerosztályáról, nyilvános viták viharát indította el, sőt még a *New York Times*ba is bekerültek.[30]

Miért? Mert a fényképen szereplő tucatnyi ember közül tizenegy fehér férfi volt, és csak egyetlen nő, valahol a sarokban. Ma, amint azt a közvélemény reakciója megmutatta, az ilyen homogenitás elfogadhatatlan. Többek között a Toshiba, a NEC és a Heineken közel 200 főtanácsosa és jogi ügyvivője nyílt levelet írt a Twitteren, amelyben felszólították a Paul, Weiss és más ügyvédi irodákat, hogy álljanak be a sorba és legyenek befogadóak, máskülönben veszélybe kerülhet az üzletük.[31] Mellettük szól, hogy Paul, Weiss bocsánatot kért és elmondta, milyen lépéseket terveznek annak érdekében, hogy még sokszínűbb parterekkel dolgozzanak.

Ne feledd, hogy a PowerPoint diák képei, a vállalati webhely vezetői fotói és még a vizuális prezentációhoz választott színek is befolyásolhatják, hogy a vállalkozásodat kirekesztőnek vagy befogadónak ítélik-e meg.

HARC A FÖLÉNYES, ONLINE FÉRFI FELSŐBBRENDŰSÉG ELLEN

Sok nőt nevelnek és kondicionálnak arra, hogy mindig konszenzusra törekedjen. Sok férfit viszont *nem*. Még akkor is, ha nem értenek hozzá, a férfiakat arra ösztönzik, hogy határozottan beszéljenek, ami kiterjed az online viselkedésükre is. Az ausztrál feminista és író, Dale Spender „online férfi felsőbbrendűségnek" nevezi azokat a gyakran leereszkedő módszereket, amelyek során a férfiak megpróbálnak „megmagyarázni" valamit a nőknek, akik valójában többet tudnak a témáról, mint ők.[32] Sok férfi egyszerűen hozzászokott ahhoz, hogy több megszólalási idő jár nekik a beszélgetések során, és ha jelen van egy nő is, akkor vagy félbeszakítják, vagy egyszerűen túlharsogják.

A digitális munkahelyeken ez a viselkedés csak felerősödik. Leah Fessler „Your Company's Slack is Probably Sexist", (A céged Slack-csatornája valószínűleg szexista) című felkapott *Quartz* cikkében megjegyezte, hogy a férfiak nagyobb valószínűséggel nyilatkoznak tényként a véleményükről és küldenek egy cikkre mutató linket mindenféle megjegyzés vagy összefüggés nélkül. A nők ezzel szemben általában megmagyarázzák, miért küldenek egy-egy linket, valahogy így: *„korábbi klímaváltozással kapcsolatos beszélgetésünkhöz kapcsolódóan"*, vagy más módon fejtik ki, hogy a link miért érdekelheti a másik embert. Az egyik női Slack-felhasználó ezt mondja a férfi munkatársak megjegyzéseiről: „Csak azért dobják be a [linket], mert a saját érdeklődésük elégséges ah-

hoz, hogy megosszák másokkal is – feltételezik, hogy hálásan fogadod az ajándékukat, majd elsétálnak."[33]

A professzionális beszéd iparágának Facebook-csoportjához tartozom. Itt egyenletes a férfiak és nők aránya, akik időnként összejönnek, hogy tanácsokat osszanak meg egymással. Dan, egy fickó a csoportból, soha nem válaszol a kérdésekre, de gyakran közzéteszi a véleményét. Úgy tűnik, nem azért van ott, hogy részt vegyen vagy segítsen, hanem egyszerűen elismerő közönséget akar. Mindannyian tudjuk, hogy kerülnünk kell őt, és nem figyelünk rá. Dan és más hasonló emberek kapcsán azt figyeltem meg, hogy az online férfi felsőbbrendűség nem csupán az emberek félbeszakításáról szól, hanem arról is, hogy az a személy megkérdőjelezhetetlenül feljogosítva érzi magát, és ezt a hangnemével és a stílusával érvényre is juttatja.

FÉRFI FELSŐBBRENDŰSÉG ONLINE KÖRNYEZETBEN

Az online férfi felsőbbrendűség a következőképpen néz ki:

- Figyelmen kívül hagyja a kolléga e-mailjét, és később úgy adja elő, mintha a saját ötlete lenne.
- A csoportmunkát elküldi a felettesének anélkül, hogy bemásolná vagy megemlítené a csapatot; a „mi" helyett az „én" szót használja az eredmények összefoglalásakor.
- Ködös és leereszkedő nyelvezetet használ a társaival e-mailben (pl. *Jó munka* vagy *Hűha, nem rossz!*), ami azt sugallja, hogy vezető szerepet tölt be, ám ez nem biztos, hogy így van.
- Előzmény nélkül ugrik be csoportos beszélgetésekbe, leszólja a kollégája ötletét, erőlteti a saját ötletét és/vagy figyelmen kívül hagyja a korábbi megjegyzéseket vagy kérdéseket.
- Késve csatlakozik a konferenciahívásokhoz vagy csoportos beszélgetésekhez, és úgy tesz, mintha mindent tudna.

Susan Herring kutató és nyelvész szerint a férfiak mindig is hajlamosak voltak a kioktatásra – és ez az internet korának hajnalán is megfigyelhető. Az 1990-es évek elején például Herring csatlakozott egy levelezőlistához, amelyhez több mint 1000 másik nyelvész is tartozott. „Sokan azt állították, hogy online a nemi és egyéb társadalmi különbségek láthatatlanok; nem tudod megmondani, hogy ki kicsoda, és senkit sem tudsz megítélni a személyazonossága alapján" – emlékszik vissza Susan.[34] Ez azonban nem volt igaz. A Herring által követett online beszélgetések általában megosztóak voltak. Az egyik különösen megragadta a figyelmét, mivel a szóban forgó téma nagyon népszerű volt a nyelvész közösségben, és történelmileg mindkét nem részéről számos érvényes véleménnyel bírt. „Azonban szinte teljes egészében férfiak vettek részt benne" – emlékszik vissza Herring.[35]

Kíváncsi volt, miért hallgatnak a nők a csoportban, így Herring körbeküldött egy felmérést. Az eredmények beérkezésekor a válaszadók szinte mindegyike azt mondta, hogy nem kedveli ennek az online vitatkozásnak a stílusát és hangvételét, és nem találja eredményesnek a részvételt. Herring ugyanezt a dinamikát találja a közösségi közreműködésű Wikipedia-cikkekben,[36] arra a következtetésre jutva, amit sokan (főleg a nők) már tudnak, nevezetesen, hogy „néhány névtelen és egyéb közreműködő durva és zaklató nyelvet használ. Az ilyen környezet sok nő számára egyáltalán nem vonzó, vagy egyenesen megfélemlítő."[37]

Akkor tehát létezik olyan, hogy „női felsőbbrendűség"? Mindkét irányban működik a dolog?

Az én esetemben lehetséges. A családom például minden évben csoportos nyaralást tervez. Néhány évvel ezelőtt, a karrierem különösen mozgalmas időszakában, férjem önként vállalta, hogy átveszi a hagyományos vezetői feladataimat a nyaralás megszervezésében. Vonakodva beleegyeztem, miközben azt gondoltam, nem fogja jól csinálni.

Az elkövetkező hetekben amellett, hogy zsonglőrködtem a munkabeosztásommal, ragaszkodtam ahhoz, hogy átnézzek minden általa kitalált nyaralási lehetőséget. Megnézte-e, hogy a szálloda ad-e reggelit? Voltak-e fotók a szobáról, amelyet lefoglalt? *Álljunk csak meg, hiszen én férfi felsőbbrendűséggel, azaz nőivel éltem.* Igen, ezt tettem. Félbeszakítottam, elsöpörtem a terveit és az ötleteit, és a saját terveimmel és ötleteimmel hozakodtam elő, amelyekről titokban azt gondoltam, hogy sokkal jobbak. Még akkor is, amikor megállapodtunk valamiben, nekem hangosabban kellett elmondanom a véleményem. Igen, mindent irányító és mindent tudó tudok lenni, és hát nem ezek a férfi vagy női felsőbbrendűség másodlagos jellemzői?

Van-e valamilyen módja annak, hogy elhallgattassuk azt, aki felsőbbrendű? Igen. A vezetők megakadályozhatják a digitális félbeszakítókat abban, hogy eltérítsenek egy telefon- vagy videóhívást, ha határozottan irányítják, hogy ki és mennyi ideig beszél. „Kövess jó elnöklési protokollokat – tanácsolja Andre Spicer, a londoni Cass Business School szervezetiviselkedés-szakértője. – Az elején mondd, hogy: »Ez a találkozó célja, ennyi időnk van, ennyi időt fogunk tölteni minden egyes résznél, és azt szeretnénk, ha így és így szólalnál fel«."[38] Annak tudatosítása, hogy ki a „leghangosabb" az üzenetekben, a telefonhívásoknál és a megbeszéléseken, segít abban, hogy a csapat **biztonságosan működjön együtt** azáltal, hogy mindenki elegendő megszólalási időt kap.

A digitális munkahely sok hagyományos nemi előítéletet megszüntet, amelyről már évek óta tudunk. A nők határozottabbak lehetnek, a férfiak pedig felismerhetik, hogy van egy új hely a kedvesség és a szeretet kimutatására. Ugyanakkor felerősödnek bizonyos hagyományos nemi normák, például azoknál a nőknél, akik még mindig „jó színben akarnak feltűnni" és így online kommunikációjukat teletűzdelik felkiáltójelekkel és jelzőkkel. A legnagyobb előny talán az, hogy online testbeszédünk pontos vizuális tükröt nyújt számunkra, amely megmutatja, mi is zajlik már régóta a nemek közötti kommunikációban. Esetleg a tükörbe nézve megkérdezhetjük magunktól: Hogyan lehetek önmagam?

9. FEJEZET

Generációk

Régi módi, új módi

Egy női ügyfelem, aki tíz évvel idősebb nálam, egyszer egy ilyen e-mailt küldött nekem: *Beszélünk 30 múlva?*

Most tudok beszélni, vagy 2 óra múlva! válaszoltam.

Az ezt követő válasz rendkívül szűkszavú volt: *2.* (és igen, ez egy pont volt a végén). Eléggé megrázott.

Elvesztettem egy értékes ügyfelet? Nem, mert a beszélgetésünk végül nem is alakulhatott volna jobban, és üzleti kapcsolatunk folytatódott.

Kiderült, hogy ő egyszerűen csak profi. Hogy jöttem ahhoz, hogy másként értelmezzem a dolgokat? A válasz: *fiatalabb voltam.*

A különböző generációk nem csupán különböző online testbeszédet használnak; *ugyanazt* a jelet különbözőképpen is értelmezik. Egy harmincéves nő valószínűleg másként fogja fel ugyanazt az sms-t, mint egy harminc évvel idősebb férfi. Az egyik generáció örömének vagy figyelmességének kifejezése a másik szemében éretlenségnek vagy durvaságnak tűnhet.

Ezek a különbözőségek általában abból adódnak, hogy nem ismerik egymás sajátos online testbeszédének jeleit és jelzéseit.

Az online bennszülöttek nagykorúak lettek, megtanulták az online testbeszéd szokásait, és gyakran feltételezik, hogy a körülöttük lévő jelek és jelzések a legtöbb ember számára

nyilvánvalóak voltak és még ma is azok. Hát nem! Az online bevándorlóknak felnőttként kellett megtanulniuk az online testbeszédet. Sokak számára ez ugyanolyan nehéz lehet, mint egy második nyelv megtanulása.

Az online bennszülötteket a bevándorlók „technológiai szempontból kifinomult, több feladatot ellátó szereplőként láthatják, akik képesek jelentős eredményeket elérni, de kommunikációs hiányosságaik vannak".[1] A „hiány" abból adódik, hogy a távmunkához és az informális, technológiától függő kommunikációs módokhoz szoktak, amelyek miatt az online bennszülöttek gyakran képtelenek értelmezni a fizikai testbeszédet. De az online bevándorlóknak is megvannak a saját kommunikációs hiányosságaik – egyszerűen nem olyan jók a technológiában![2] Ennek ellenére az online bevándorlók és a bennszülöttek közötti megoszlás nem mindig pusztán az életkor alapján történik. Találkoztam huszonnyolc éves online bevándorlókkal, akik ragaszkodnak ahhoz, hogy mindenről négyszemközt beszéljenek, és találkoztam ötvenéves online bennszülöttekkel is, akik szöveges üzenettel válaszolnak az e-mailekre és a hangpostára.

Egy ügyfelem egyszer panaszkodott az online bennszülött értékesítési képviselőjére. Az illető a megbeszélések során egyszerűen nem tudta elolvasni az ügyfelek testbeszédére utaló jeleket. Úgy tűnt, egyáltalán nem látja a testtartásukat és mozdulataikat, rossz volt a szemkontaktusa és figyelmen kívül hagyott minden olyan apró arckifejezést, ami azt jelezte, hogy nagyon rossz úton jár és elveszítheti az ügyfelet. Legtöbbször „tehát"-tal kezdte a gondolatokat és a mondatokat, ami a folyamatban lévő, soha véget nem érő szövegszálakat tükrözi a szakmai beszélgetés helyett.

Vannak más történetek is, például, hogy egy nagy pénzügyi szolgáltató cég fiatal banki pénztárosai számára nehéz volt szakszerűen megválaszolniuk az ügyfelek kérdéseit.

Nem voltak lusták vagy nagyképűek, egyszerűen fogalmuk sem volt, hogyan használják az „új" technológiát. Többségük soha nem használt mást, mint mobiltelefont. Vezetékes – mi ez? Tanácstalanok voltak abban, hogyan kell idegenekkel beszélni. Várathatják-e telefonon az ügyfeleiket? Mi lesz, ha az illető dühös lesz? Amikor a menedzserük végül rájött, miért tűnik annyira zavartnak a csapat, átképezte őket az ügyfélszolgálati etikettre és a dolgok azontúl simábban mentek.

Gyerekkoromban megtanították nekem, hogyan kell udvariasan beleszólni a telefonba, és ha nem engem keresnek, hogyan fogadjak üzenetet. Amikor 1990 után született embereket kezdtem el felvenni, rájöttem, hogy az utolsó generációhoz tartozom, amely megtanulta ezt a készséget. Például Samnek, az egyik új alkalmazottamnak fogalma sem volt arról, hogyan kell átadni egy üzenetet:

> Sam: Valaki hívott.
> Én: Ki?
> Sam: Bob.
> Én: Bob Idahóból? Minnesotából?
> Sam: Nem tudom, melyik...
> Én: Mit mondott?
> Sam: Megkért, hogy hívd vissza.

E-mailt kellett küldenem mindkét Bobnak, hogy kiderítsem, melyik hívott. A különféle kommunikációs stílusok elsajátítása kulcsfontosságú készség a mai vezetők számára. „A csevegéseket és az sms-eket nem tudom jól kezelni – jegyezte meg egy online bevándorló, egy technológiai vállalat ügyvezetője. – Ez az a mód, ahogyan sok fiatalabb kollégám kommunikál a vállalat minden szintjén. Amikor azt mondják, hogy »Később beszélünk«, akkor általában azt mondják, hogy »Később beszélgetünk a csevegőprogramban«.

Gyakran három beszélgetést folytatnak egyszerre. Attól tartok, hogy ez sekélyesebbé teszi a beszélgetéseinket, ugyanakkor alkalmazkodnom kell és ott találkoznom velük, ahol vannak."

SÉTÁLJ EGYET A KOMFORTZÓNÁDON KÍVÜL

A jó vezetés nem csupán arról szól, hogy az embereket a te normáidhoz vagy előírásaidhoz igazítsuk; magában foglalja a munkahelyeden jelen lévő különböző online-testbeszédstílusok iránti nyitottságot is. Ez valójában nem különbözik három-négy különböző nyelv vagy regionális nyelvjárás ismeretétől.

Brad, egy nagy szerencsejáték-társaság alelnöke és online bevándorló, éles különbséget figyelt meg a vezetői, Allie és Dave által irányított két Slack-csatorna között. Az online bennszülött Dave-nek van egy Slack-csatornája, amely tele van hangulatjelekkel, GIF-ekkel és mémekkel, míg Allie, aki a negyvenes évei közepén járó online bevándorló, formálisabb írásmóddal rendelkezik és világos felsorolásokat használ. „Allie Slack-csatornáján – mondja Brad – otthon érzem magam." Ennek ellenére hamarosan megtanulta úgy látni a világot, ahogy Dave. „Olyan hiteles. Ha arra kényszeríteném, hogy »vállalati« legyen, csapata kevésbé lenne lelkes és elkötelezett. Megtanultam, hogy a legjobb dolog, ha megpróbálok beszélgetőtárssá válni ebben a »dialektusban«, még akkor is, ha kényelmetlen."

Okos döntés. Állj meg egy pillanatra, mielőtt úgy határoznál, hogy módosítod valakinek a kommunikációját a csapatodban, és gondold át, hogy az illető stílusa hogyan válhat a csapat hasznára.

NEM TUDOD, HOGY MIT NEM TUDSZ – KÉRJ SEGÍTSÉGET

Bob McCann, a Los Angeles-i Kaliforniai Egyetem menedzsmentkommunikációs professzora rámutat, hogy az új technológia elterjedése felgyorsította a mai generációs megosztottság növekedését és növelte a mélységét. „Háromhetente van egy új platformunk, amellyel foglalkoznunk kell, egy új alkalmazás, amely megjelenik, és nekünk alkalmazkodnunk és változtatnunk kell."[3] Gyakorlati szinten ez azt jelenti, hogy újabb és újabb technológiák születnek – ideértve a köszöntés új módjait is.

Vegyük csak az alapvető különbségeket egy e-mailes üdvözletben – *Szia, Hé, Helló.* Az online bennszülöttek számára a *Szia* és az *Kedves XY* alapvető szakmai üdvözlési forma, de amikor az online bennszülöttek egymás között vannak, akkor ezek kissé formálisnak tűnnek (haragszik ránk a másik?). Informálisabb és népszerűbb a *Helló,* ami a legtöbb beszélgetést elindítja, barátságot és összetartást jelöl. Hasonlóképpen az *oké* normálisnak és barátságosnak tűnik, míg az *ok* frusztrációt vagy haragot jelezhet.

Az a rövidítés, mint a TV (*tudasd velem*) és a TH, NO (*túl hosszú; nem olvastam*) mindenütt megtalálható az online bennszülöttek körében. Az online bevándorlók számára ez nagyon idegesítő. A te szervezeted többnyire online bennszülöttekből vagy online bevándorlókból áll? Van-e szabványosított kommunikációs normátok? Te melyik bolygón élsz?

Íme a leggyakoribb online testbeszédbeli különbség az online bennszülöttek és az online bevándorlók között:

HONNAN TUDOM, HOGY ONLINE BENNSZÜLÖTT VAGY BEVÁNDORLÓ VAGYOK?

VALÓSZÍNŰLEG ONLINE BENNSZÜLÖTT VAGY, HA EZT VÁLASZTOD:

- Oda-vissza írogatsz, még akkor is, ha egy megbeszélés vagy egy hívás egyszerűbb lenne.
- Sms-t írsz, hogy megkérdezd, telefonálhatsz-e (ahelyett, hogy csak hívnád az illetőt). Sms-t írsz, hogy elmondd valakinek, hogy elküldted az adott e-mailt, ahelyett, hogy csak várnál a válaszra vagy bemásoltad volna őt is.
- Telefonos hívásra szöveges üzenettel vagy e-mailben válaszolsz, ahelyett, hogy visszahívnád.
- A hangpostákat olvasatlanul és megválaszolatlanul hagyod.
- Általánosságban kerülöd a telefonos vagy személyes találkozókat.
- A közösségi média bejegyzéseire inkább reagálsz, mint a közvetlen e-mail kérésekre.
- Rövidítéseket használsz, például *LOL, kszi, kb* (később beszélünk) vagy *kk* (oké).

VALÓSZÍNŰLEG ONLINE BEVÁNDORLÓ VAGY, HA EZT VÁLASZTOD:

- Ragaszkodsz a telefonhíváshoz vagy a megbeszélésekhez sms vagy e-mail helyett.
- Nem válaszolsz gyorsan az sms-ekre (például egy órán belül).
- Kéred, hogy az illető összegezze újra, ami az e-mailben volt, de ezúttal szóban.
- Hivatalos nyelvezet és írásjelek használata, ideértve az sms végén található „elköszönést", mintha e-mail vagy levél lenne.
- Túl hosszú e-mailek küldése hiperhivatkozások vagy releváns információk nélkül.
- Kontextus nélküli sms-ek küldése, amelyek aggasztónak tűnnek egy bennszülött számára – *Aggódom. Hívj.*

KÜLÖNBÖZŐ GENERÁCIÓK, KÜLÖNBÖZŐ CSATORNÁK

Újabb generációs kihívás? Kommunikációscsatorna-preferenciák. Ahogy a különböző nemek a különböző csatornákat részesítik előnyben, úgy a különböző generációk is. Bizonyos online bevándorlók hajlandóak új csatornákkal dolgozni, de ezek általában a régi konvenciókra épülnek. Apám például hosszú sms-eket küld nekem, amelyeket *Kedves Erica*-val kezd, [*hosszú levél, amelyet le kell görgetni az olvasáshoz*] és a *Szeretettel, apa* sorral zár. Ezek a szövegek általában akkor érkeznek, amikor a munkahelyemen vagyok, és nem tudok neki visszaírni. De megtanultam válaszolni, *Köszönöm a levelet, apa – később felhívlak.* Butaságnak tűnhet, de szeretem, hogy így levelezünk, ez még közelebb hoz minket egymáshoz. (Soha nem ültem le vele, hogy elmagyarázzam, hogy a sms nem ugyanaz, mint egy levél, és valószínűleg soha nem is fogok.)

Még az alapvető telefonhívások is megtanulhatók. Például az online bevándorlók ritkán tekintik zavarónak a telefonhívást. Az online bennszülöttek ezzel szemben *nem* értékelik, hogy csak úgy felhívják őket. Számukra ez túl határozott és riasztó érzés. Ők úgy gondolják, a hívóknak először engedélyt kell kérniük a híváshoz sms-ben vagy e-mailben, vagy pedig előre be kell ütemezniük a hívást egy meghívóval. Amikor egy online bennszülött megadja a mobiltelefonszámát, hallgatólagos engedélyt ad neked arra, hogy szöveges üzenetet küldj neki. A bennszülöttek számára az új ismerőssel való sms-ezés kevésbé tolakodó, mint a meglepetésszerűen érkező telefonhívás. Az online bevándorlók számára az sms-ek tűnhetnek tolakodónak – mintha mások átlépnék az „intimitási tűzfal" határait.

Vegyük például Dana Brownlee vállalati tréner tapasztalatait, amint arról a *Forbes* magazin beszámolt. Az egyik

workshopján egy szókimondó, ötven körüli nő azokról a dolgokról panaszkodott, amelyekkel a minden korosztályt felölelő csapatával való kommunikáció során szembesült. A fiatalabb emberek soha nem válaszoltak telefonhívásokra, ehelyett szöveges üzenetet vagy e-mailt írtak. A *Forbes* megjegyezte, hogy az ötvenéves nő „annyira felhúzta magát, hogy hirtelen kifakadt: „Le kell állni az e-mailekkel és fel kell venni azt a kurva telefont!"[4]

Mi van, ha az igazság odaát van? A fiatalabb generációk hasonló frusztrációt élnek meg az idősebb generációk által kedvelt technológia miatt. Számukra ez nemcsak elavult, hanem a jó munkakapcsolatok útjában is áll. „Soha nem alkalmaznék valakit, aki még mindig Hotmail vagy Earthlink címet használ az önéletrajzában – mondta Brian, a harmincas évei elején járó menedzser. – Mert ezek azt mutatják, hogy az illető teljesen le van maradva." Míg az idősebb generációk jogosan érezhetik, hogy a fiatalabb munkavállalói magatartás meglehetősen öntelt, a fiatalabb generáció az övéket „régimódinak" és kevésbé produktívnak tartja a mai modern világban.

De függetlenül attól, hogy online bevándorló vagy online bennszülött vagy, a vásárlók vagy az ügyfélközönség kommunikációs csatornáihoz kapcsolódó preferenciák ismerete kritikus fontosságú. Adette, egy élménydizájn cég vezérigazgatója egy alkalommal értékesítési coachot alkalmazott cége bővítéséhez. Az ötvenes évei végén járó coach online bevándorló volt, aki azzal nyaggatta Adette csapatát, hogy „telefonáljanak és mindenáron kérjenek találkozót a potenciális ügyfelektől, és hagyjanak hangpostaüzenetet, ha nem veszik fel nekik a telefont". Adette továbbra is szkeptikus maradt, különösen azért, mert tudta, hogy ügyfelei (akiknek többsége a harmincas éveiben járt) többnyire az sms-t használták és nem foglalkoztak a telefonhívásokkal. Jó volt a megérzése. „Egy ember sem vette fel a telefont és egy sem

válaszolt. Sajnálatos módon az egész dolog kudarcot vallott. Ezért bíztunk eredeti megérzésünkben, és úgy döntöttünk, hogy engedélyt kérünk, mielőtt felhívnánk valakit. E-mailt küldtünk az embereknek, és azt mondtuk: *Hé, megpróbáltalak elérni, hagytam üzenetet, de ki hallgat ma már hangpostát, nem igaz? Szívesen mesélnék az új ajánlatunkról.*" Aztán ahelyett, hogy nyitva hagyott e-mailt írt volna arról, ki mikor ér rá, Adette a Calendly nevű naptárprogramot használta, amely az összes rendelkezésre álló időt megmutatta, kihagyva ezzel az unalmas oda-vissza írogatást. Ami az értékesítési megbeszélések foglalását illeti, úgy tűnt, hogy a *legkevesebb* emberi interakcióval rendelkező stratégia hozta a legtöbb sikert.

Azóta Adette új elkötelezettségi szabályokat dolgozott ki többgenerációs csapatai számára. „Ha szükséged van rám, írj egy sms-t, és beszélhetünk telefonon. Ha hangpostát hagysz, soha nem hallgatom meg. Elmondtam nekik, hogy az e-maileket szeretem, mert ez jobb emlékeztető számomra, hogy válaszolnom kell, szemben az sms-sel, ami elveszhet, amikor az ülések között ingázom. Ha sürgős, pingelj meg a Slacken, és mondd, hogy küldtél egy e-mailt. Ha bármi olyan van, ami összetett gondolkodást igényel, akkor azt e-mailben küldd."

Adette kódváltási szabályokat is létrehozott csapata számára, amelyek akkor használhatók, amikor nagyobb formalitásra van szükség – szerinte ez a „túlöltözés" online megfelelője.

„Sok, nálunk idősebb ügyfelünk sms-ben bonyolítja az üzleti ügyeit, és ezt mi utáljuk, mert nincs nyoma papíron és így csak egy ideiglenes dolog. Ha olyan szövegben kapunk jóváhagyást, amelyben a költségvetés el van írva, az egy ötvenezer dolláros hiba. Az a protokoll, hogy az üzenet címzettje képernyőfotót készít a klienstől kapott szövegről, beteszi az e-mailbe és mellé írja a következőket: *Itt a beszélgetés eleje, csak, hogy biztosak legyünk, hogy ugyanott tartunk és innen folytassuk.*" Adette protokollja alapján az alkalmazottak

mindig a megfelelő embereket másolják be, ezzel is segítve egymás munkáját.

A kollégáknak az is frusztráló lehet, hogy társaik vagy feletteseik milyen módon osztanak meg információkat ugyanazon a szervezeten belül. Az egyik online bevándorló, Sylvie, a harmincéves munkatársára panaszkodott: „E-mailekben gyakran megkerüli a hivatali rendet, és bemásolja a főnököt, ahelyett, hogy a megfelelő csatornákat használná. Megbeszéljük, hogy leülünk, és információkat adok át neki, majd beszélgetésünk kellős közepén feláll és távozik, ha kap egy üzenetet, ami válaszol a kérdéseire. Mintha megkapta volna, amire szüksége volt, és nem látja szükségét, hogy maradjon. Azt nem látja, mennyire megsért ezzel engem."

Néhány online bevándorló sajnálja, hogy elvesztek a személyes megbeszélések, amelyek erősítik a kapcsolódásokat, és lehetőséget teremtenek a mentorálásra. Ahogy egyik ügyfelem mondta: „Valamikor régebben a junior dolgozók idejöttek, ha beszélni akartak velem, nem egy sms-t küldtek. Emlékszem még azokra az időkre, amikor valaki elkezdett egy beszélgetést és be is fejezte."

Sok online bennszülöttnek azonban nincs türelme vagy figyelme a személyes találkozókhoz. Az egyik azt mondta: „Valahányszor konkrét kérdéseket teszek fel a főnökömnek, hosszú, elhúzódó válaszokat kapok. Nem értem, miért nem küldhet egy gyors e-mailes frissítést, hogy folytathassam a munkát."

A generációk közötti téves online kommunikáció által okozott szakadékoknak messzemenőbb következményei is vannak. Feszültség. A munkamorál csökkenése. Frusztráció, ami elszakadáshoz vezet. Veszteségek a produktivitásban, az innovációban és a vállalat egészére kiterjedő összetartozásban.

Mit lehet tenni? Először tedd fel magadnak a kérdést: Mit kockáztatunk, ha hagyjuk, hogy az online bennszülöttek és az online bevándorlók *hűek legyenek* saját stílusukhoz? Ha

ez befolyásolja az eredményt, vagy negatívan befolyásolja az ügyfelek véleményét, akkor a legjobb lehet, ha meghatározott normákat állítasz fel minden generációra vonatkozóan. De ha valójában élénkíti vagy új élettel tölti fel csapatodat anélkül, hogy bármilyen üzleti kárt okozna, miért ne léphetnél ki a komfortzónádból?

A hatékony online testbeszéd a kommunikáció testre szabásáról szól – nem azért, hogy illeszkedjen az egyik generáció természetes preferenciáihoz a másikkal szemben, hanem hogy illeszkedjen az adott feladathoz.

A bennszülött és a bevándorló online testbeszéd stílusok közötti legfontosabb különbség a formalitáson alapszik. A Grammarly által elvégzett tanulmány megállapította, hogy „a 35 év alatti munkavállalóknak 50 százalékkal nagyobb valószínűséggel mondják, hogy túl informális a hangnemük, annak ellenére, hogy több fiatalabb dolgozó számol be arról, hogy sokat tépelődtek az e-mailjeikben használt jelentés, hangnem és a nyelvtan miatt."[5]

Miért van ez? Először is, a meglepő digitális ökölszabály az, hogy valahányszor megjelenik a legújabb, legkevésbé informális kommunikációs csatorna (pl. sms), az azt megelőző csatorna (pl. e-mail) egyik napról a másikra elavulttá válik – legalábbis az online bennszülöttek fejében –, formális lesz, hatástalan és potenciális félelemforrás. A fiatalok az e-mailt általában hivatalos kommunikációs módnak tekintik, ezért gyakran írnak ilyen mondatokat, mint a *Remélem, hogy jól telt a hétvége.* Üdvözletükben szerepelhet a *Kedves Mr. Ettling* is, és sokszor a *Tisztelettel* zárnak. Tehát, amikor az idősebb emberek barátságos egymondatos levelekkel válaszolnak, az online bennszülötteket ez gyakran megriasztja. Egyik

X generációs azt mondta nekem, hogy egyszer a „cuki" szót használta egy fiatalabb kollégának küldött e-mailben, aki azt válaszolta: *E-mailben ennek a szónak a használata már messze a komfortzónámon kívül esik.*

Az idősebb vezetők számára az e-mail nem hivatalos kommunikációs eszköz, különösen a fiatalabb kollégákkal való kommunikáció során. A Citigroup egyik ügyvezetője így vélekedik: „Nem cifrázom túl az e-maileket, de sokkal több mosolygós arcot használok a munkahelyen, mint azt valaha is gondoltam volna. Junior csapatommal megtartom a »két ölelést« és a *Hé, hogy vagy?* beköszönést, de egy idősebb embernél nem foglalkozom ezzel."

Mint mindig, a figyelem és a folyamatos tanulás nagyban hozzájárulhat a generációs online testbeszéd megosztottságának áthidalásához. Tricia, egy technológiai vállalat HR-vezetője mesélt a különböző formalitásokról, a szervezeti hierarchiáról és az önérvényesítésről az online bennszülöttek és az online bevándorlók között. „X generációsként sokat tanultam magamról, amikor az Y generációval dolgoztam, például a hierarchiát és a kapcsolatokat illetően. A karrierem elején, ha egy vagy két szinttel magasabb szintű találkozók voltak, megvártam a meghívót. Az elmúlt öt évben az Y generációsok egyszerűen megkérdezték, hogy részt vehetnek-e olyan üléseken, ahol a magasabb beosztású vezetőkkel vagyok. Nem várnak engedélyre vagy meghívóra. Számomra ez eleinte bosszúságot, később pedig tanulást jelentett! Ez értékesnek bizonyulhat számukra munkájuk és karrierjük során. Meg kellett értenem a saját történelmi berögződésemet a hierarchiáról és annak megváltoztatásáról saját magam és a csapatom tagjai számára."

Tricia megosztotta, hogyan változik a videótalálkozók kultúrája is. A távmunkára való átállás során, 2020-ban, cégének sok alkalmazottja meglehetősen informális módon jelent meg a kamera előtt, anélkül, hogy tudatában lenne

a hátterének. „Egyvalaki még egy rendetlen hátterű ügyfélvideót is készített, amiről azt gondoltam, ez egyáltalán nem profi. Ez egy olyan pillanat volt, amikor meg kellett vizsgálnom, hogy itt csak az én előítéletemről van szó, vagy valami másról." Ebben a példában Tricia visszajelzést adott az illetőnek. Most pedig azt tanítja csapattársainak, hogy rendezzék a hátterüket a külső vagy az ügyfélhívásoknál, de a belső hívásoknál lehetnek kissé lazábbak. „Hajlandónak kell lennünk megérteni az új formátumokat és azt, hogy az emberek hogyan tanulják meg az alkalmazkodást. Továbbá azt is fel kell ismernünk, hogy mikor érdemes megvitatni a szabályokat. Vajon a normákról alkotott nézetünk generációs vagy HR-dolog." Valószínűleg mindkettő!

Ez azokra az online bevándorlókra is vonatkozik, akik komfortosan érzik magukat az olyan újabb technológiák használatánál, mint a Zoom. Vállalkozásának sok alkalmazottja eleinte habozott, hogy csatlakozzanak-e a Zoom videóihoz, meséli Tricia. „Nem vagyok biztos benne, hogy a tétovázók nem bennszülöttek voltak, akik nem látták szükségesnek a videót, és nem értették, miért fontos ez a bevándorlóknak, vagy fordítva? Végül a vállalat alkalmazottainak körülbelül a fele elfogadta a platformot. Amint ez a fordulat megtörtént, a videócsevegések megszokottá és kevésbé félelmetesekké váltak. Kiegyenlítő pillanat volt ez mind az online bennszülöttek, mind az online bevándorlók számára."

Tricia is emlékszik arra a pillanatra, amikor elkezdte használni az emojikat az e-mailekben. Számára ez a kommunikációs stílusváltás pillanata volt, hogy igazodni tudjon az online bennszülöttekhez. Végül a hangulatjelek megszokottá váltak az e-mailjeiben: „Emlékszem arra a pontra, amikor végleg töröltem a felkiáltójeleket az e-mailjeimből és átváltottam az emojikra."

Adette, egy élménydizájn cég vezérigazgatója úgy találja, hogy a barátságos hangnem nagyszerűen működik, ha

a csapatod online bennszülöttekből áll. De ez sem megy simán, különösen akkor nem, ha az emberek nem tudják, mikor szükséges a formálisabb hangvétel. „Veszélyes terep, mert munkatársaim baráti módon szólítják meg az idősebb partnereket, ám közben be kell tartanunk a protokollt is. Például nem kérhet valaki szabadnapot sms-ben, ennek megvan a módja. Egy nemrégiben felvett munkatárs – a csapat régebbi tagjainak jelzéseit követve – az egyik első e-mailjében »cimborá«-nak nevezett, és ez eléggé felbosszantott, mivel csak néhány hete volt a csapatban. Egy alkalommal az egyik kolléga azt mondta nekem, hogy »nagyon formális vagyok«, amikor személyes beszélgetés helyett komoly előadást tartottam egy értekezleten." Amikor kiderült, hogy a kollégáinak fogalma sincs arról, hol vannak a határok, még kevésbé arról, hogy mikor lépik át őket, Adette egyértelművé tette az elvárásait.

ÜNNEPELD AZ EMOJI-FORRADALMAT

Az online bennszülöttek számára a hangulatjelek nem csupán külsőségek, hanem a saját *nyelv*, amely valódi emberi érzelmeket közvetít. Mit tanácsolok a csapatoknak? Használják ki az emojik erejét. Ma már nem tűnnek komolytalannak, sőt, hatékonyabbá teszik az üzenetküldést az egyébként hiányzó szándék és kontextus közvetítésével.

A vállalati felhőszoftver-cégnél, a CircleCI-nél az emojik vállalati előírássá váltak. A Slack-hozzászólásokat egy-egy emoji kategóriába sorolják már az elején – például egy mackó emoji indítja el az értekezlet jegyzőkönyvét, a csapatgyőzelmet pedig a hüvelykujjával felfelé mutató kéz jelöli.[6] Ezek az áttekinthető vizuális mutatók sokkal könnyebbé teszik a kollégák számára, hogy megtalálják a saját munkájukhoz kapcsolódó információkat.

Manapság a fiatal szakemberek körülbelül egyharmadának nincsenek aggályai a hangulatjelek használatával kapcsolatban, amikor kollégáikkal, közvetlen vezetőikkel vagy a vezető tisztségviselőkkel kommunikálnak.[7] A harmincöt éves vagy ennél idősebb dolgozók több mint 60 százaléka mondja magáról, hogy rendszeres emoji-használó.[8] Így ne lepődj meg, amikor az édesanyád vagy akár a nagymamád egy szívszemű hangulatjelet ad a Facebook-megjegyzéséhez.

Ennek ellenére még mindig vannak, akik ellenállnak. Az egyik, még a demográfiai robbanás alatt született kliensem első gondolata, amikor meglátja a hangulatjeleket a fiatalabb alkalmazottak e-mailjeiben: „Még egy rendes mondatot sem tudsz leírni. Hogy mehetsz bele a részletekbe?" Mondtam neki, hogy engedje el. Lehetséges, hogy a hangulatjelek nem megfelelőek az ügyfél felé irányuló kommunikációban, de szinte minden más esetben használhatjuk őket.

A Virgin Hotels egyszer készített egy tanulmányt annak megállapítására, hogy az újabb alkalmazottaik miért nem követik a belső vállalati hírcsatornát. Kiderült, hogy egyes online bennszülöttek a szimbólumokat részesítették előnyben a szavakkal szemben, mint például egy hüvelykujjával felfelé mutató emojit, ahelyett, hogy azt mondták volna: „Tetszik ez a kezdeményezés."[9] A Virgin egy okos megoldást vezetett be. Nemcsak riasztásokat ágyaztak be, hogy értesítsék a munkavállalókat a közelgő eseményekről, hanem a színkontrasztokat és képeket is, hogy még jobban felhívják a figyelmet. Pillanatok alatt megnőtt az új alkalmazottak érdeklődése.

Mi tehát a generációk közötti jó kommunikáció kulcsa? A preferenciák megfigyelése és annak megértése, hogy mikor kell alkalmazkodni mások igényeihez, és mikor kell meghúzni a megfelelő határokat. Egészen biztos, hogy ha egyszerűen őszintén beszélgetünk a különböző kommunikációs stílusokról, már az is hatalmas változást hoz.

10. FEJEZET

Vállalati kultúra

Elveszett jelentés

Soha nem felejtem el, amikor a családom először találkozott a férjem családjával. Rahul és én együtt jártunk, de még nem jegyeztük el egymást. Érthető módon kissé ideges voltam, mert egy-egy családtaggal találkoztam már, de az egész családdal egyben még soha. Mégis feltételeztem, miért ne tettem volna, hogy mindenki remekül kijön majd egymással, hiszen a családunk többé-kevésbé egyforma volt. Az enyém az indiai Punjab államból származott, Rahul családja pedig az indiai Uttar Pradesből. Mindketten indiaiak voltunk. Mi baj lehet ebből?

Aznap este egy étteremben találkozunk mindannyian és megtörténtek a bemutatkozások. A hangulat derűs, barátságos és nyugodt volt, az ételek finomak, a beszélgetés élénk. *Észrevettem*, hogy Rahul szülei kissé hivatalosan viselkednek, de összességében azt gondoltam, hogy az este jól sikerült.

– Szóval, mit gondolsz, hogy ment? – kérdeztem Rahultól később, amikor egyedül maradtunk.

Kis ideig hallgatott.

– Te mit gondolsz, hogy ment? – kérdezett vissza végül.

Milyen furcsa kérdés.

– Azt hittem, nagyon jól sikerült – mondtam óvatosan.

– Biztos vagyok benne, mert a családod felesben akarta fizetni a számlát…

– Hogyan? – kérdeztem kissé meglepetten a hangjában rejlő szarkazmus miatt.

– Az én családomban – közölte Rahul –, nem felezzük el a számlát.

– Ó – válaszoltam, és hirtelen kínosan kezdtem érezni magam. – Az én családomban az első közös étkezéskor megszokott dolog a számlát közösen fizetni.

Apám mindig is nagyon nagylelkű volt, de az első találkozót általában úgy szervezi, hogy felesben fizetik a számlát. Rahul hagyományosabb családja tiszteletlennek találta ezt a gesztust. Ma a férjemmel nevetünk, amikor eszünkbe jut az az este, de annak idején nagy lecke volt, arra tanított, hogy a minimális kulturális különbségek mellett is másképp kommunikálnak az emberek.

Gondolkodj el ezeken a szituációkon:

- Miután Németországból Kínába költözött, Nora felkészült a kulturális sokkra a mindennapi interakciói során, de erre az egyre nem számított: a munkahelyén az új kollégák az e-mail-címe helyett az azonnali üzenetküldő fiókcímét kérték. Amikor pedig Nora *tényleg* e-mailt kapott tőlük, meglepte bőbeszédűségük, a sok mosolygós arc és a barátságos üdvözletek, szemben a már megszokott germán, lényegretörő stílussal.
- Egy brazíliai csapattal együttműködve Sam, aki az Egyesült Királyságból származott, feltételezte, hogy alapvető udvariasság, ha egy elkészülő munkáról alkotott véleményét e-mailben így vezeti fel: *Sajnos ez...* vagy *Sajnálom...* Informálisabb brazil kollégái azonban eléggé ellenszenvesnek találták Sam nyelvezetét.
- Az Észak-Kaliforniában dolgozó John megkérte a munkatársát, az indiai Arvindot egy munkára. Később megtudta, hogy Arvind főnöke, Raj dühös volt, amiért nem neki küldte el a kérelmet. John nem értette a dolgot, amíg rá nem jött, hogy az indiai szokás szerint először a főnököt kell megkeresnie, hogy megkérdezze, a beosztottja tud-e időt szakítani arra a bizonyos munkára.

Észre sem vesszük, hogy a kultúra, amelyben élünk és a neveltetésünkről szóló történetek mennyire befolyásolják kommunikációs stílusunkat. Angolul beszélő szüleink vannak? Milyen társadalmi vagy kulturális normái voltak osztálytársainknak vagy a közösségünknek? Ezenkívül a körülöttünk lévő kultúrából felvett jeleket is adaptáljuk. Add össze őket, és ezek így együttesen létrehozzák a „természetes kommunikációs stílusunkat". Amikor valaki más kommunikációs stílusa kívül esik azon, amit megszoktunk – túl hangos! túl halk! túl mérges! túl punk-rock! – gyakran negatív véleményt alakítunk ki róla, anélkül, hogy megállnánk és megvizsgálnánk, *miért is.*

Phan például Kambodzsában nőtt fel és tizenkét évesen érkezett az Egyesült Államokba: „Nekem, mivel bevándorló vagyok, tudatosan meg kellett tanulnom úgy beszélni, mint egy amerikai" – mesélte. Az írott és beszélt angol nyelvű kihívások az online kommunikációban csak felerősödtek. „Ha nem tudsz azonnal lefordítani egy gondolatot fejben, és azt elmondani, akkor elveszíted a hallgatóságod telefonon és a videóbeszélgetések során. A kínos technikai elakadások és az enyhe késések ezt még csak fokozzák."

Amint azt korábban megállapítottuk, a padlizsán az egyik kultúrában egy dolgot, a másikban pedig egészen mást jelent, még az emojik jelentése is kultúránként eltérő. A „boldog" emoji, amely az öröm jele Amerikában, sok japán embert megzavar, akik a gyakori mosolygást az alacsony intelligencia jelének tekintik.[1] Kínában az integető kéz hangulatjelnek semmi köze a köszönéshez, ehelyett azt jelzi, hogy „búcsút intesz" egy kapcsolatnak.[2] A közép-keleti országokban az

összetett kezek hangulatjele vallási szimbólum, míg Japánban ez egyszerűen azt jelenti, hogy „köszönöm"[3], az Egyesült Államokban pedig gyakran használják az összepacsizás szimbólumaként.[4]

ŐK MAGASAN, TE MÉLYEN

A kultúrák közötti kommunikációt tanulmányozó szakértők általában „magas kontextusú" (kontextusból merítkező) és „alacsony kontextusú" (kontextusszegény) kultúrákra osztják a világot. A *magas kontextusú* kultúrák azok, amelyek implicit módon kommunikálnak és nagymértékben támaszkodnak a nonverbális jelekre.[5] (A mediterrán országok, Közép-Európa, Latin-Amerika, Afrika, a Közel-Kelet és Ázsia országai ebbe a kategóriába tartoznak.) Ezzel szemben az explicit verbális kommunikáció az alacsony kontextusú kultúrák jele, amelyek magukban foglalják a legtöbb angol nyelvű nyugati kultúrát, beleértve az Egyesült Államokat és az Egyesült Királyságot is.[6]

A magas kontextusú kultúrában való siker érdekében kommunikációdnak a hagyományos társadalmi és hierarchikus határok közé kell esnie. A munkatársaktól elvárják, hogy olvassanak a sorok között, kiépítsék és elősegítsék a hosszú távú kapcsolatokat és kevésbé támaszkodjanak az online kommunikációra.

Ha magas kontextusú kultúrában nőttél fel, a bizalmat elősegítő személyes és telefonos interakciókat mindennaposnak és természetesnek találod. De ha úgy, ahogyan én és más amerikaiak, alacsony kontextusú kultúrában élsz, az e-mailek és az sms-ek a lényegre szorítkoznak, és elegendőek lehetnek a kapcsolatok kiépítésére! Olivia, az olasz barátnőm mindig azon viccelődik, hogy lusta vagyok, mert *Olivia* helyett csak egy *O*-val szólítom meg.

Leah Johnson, egy kommunikációs stratéga, aki éveket töltött a Citigroup, valamint a Standard & Poor vezető posztjain, egy gyakori problémát ír le, amely akkor jelentkezik, amikor olyan magas kontextusú kultúrával kerül üzleti kapcsolatba, mint Japán. „Ha megkérem a japán kollégáimat, hogy csináljanak meg valamit, akkor lehet, hogy eleinte nem hajlandóak nemet mondani."[7] Mint Johnson megtudta, lehet, hogy még akkor sem mondanak nemet, ha nem akarják megtenni az adott dolgot. A japán kultúrában az igenlő válasz egy feladatra nem feltétlenül jelenti azt, hogy az illető *elfogadta*. Ez csak azt jelenti, hogy megértette, mit kérdeztek tőle, vagy mit kell tennie. (Nagy akadály a magabiztos együttműködéshez egy amerikai kolléga számára!) Annak megállapítására, hogy az illető valóban azt akarja-e *csinálni*, amit Johnson akar, figyelnie kell az implicit jelekre – csend, témaváltás vagy akár egy másik ember megjegyzése, aki egy teljesen más alternatívát javasol a problémára. Amikor végül megértette ezt, Johnson felvette azt a szokást, hogy a telefonon megbeszélt kérés után végig együtt dolgozott megfelelő döntéshozókkal (főleg, ha a kérés egy csoport előtt hangzott el). Soha, de *soha* nem támaszkodik kizárólag az e-mailre.

De a legtöbb angol nyelvű, alacsony kontextusú nyugati kultúrában sokkal kevesebb a kétértelműség. Például mindannyian kaptunk már ilyen mondatot tartalmazó e-maileket: *Kérem, olvassa el a mellékletet.* Egyszerű, helyénvaló és hatékony is, nem? De az olyan magas kontextusú kultúrákban, mint Japán és Kína, tiszteletlenségnek tűnhet, ha valakinek rövid e-mailt küldünk, amelyben nincsenek információk a kontextusról, vagy nem vesszük tudomásul a feladó és a címzett közötti hierarchiabeli különbséget.

Valójában az alacsony kontextusú nyugati kultúrákban az emberek gyakorlatilag bárkivel kommunikálnak e-mailben, az új alkalmazottaktól kezdve a vezérigazgatókig. Ahogy ugyancsak gyakoribb (és megengedett) a felettesek megszólítása az-

zal a céllal, hogy valaki ellentétes nézeteket javasoljon sms-ben, e-mailben, telefonhívások vagy személyes találkozók során.

Katie, aki egy olyan könyvelőiroda vezérigazgatója, amelynek sok kínai ügyfele van, egyszer elmondta, milyen nehéz volt megbirkózni számos ázsiai szervezet hierarchiájával. Egyrészt minden kommunikáció során elvárták tőle, hogy az igazgatóság vezetőit is bemásolja a levelezésbe, hogy ezzel is kifejezze a tiszteletét irántuk. „Ha egy-két szintet ugrasz, hogy a saját vezetőd feletti személlyel kommunikálj, azonnal leszidnak érte. A teljes nevednek és titulusodnak mindig szerepelnie kell az e-mail aláírásodban. A *Másolatot kap* mező több, mint a „Figyelmedbe ajánlom" kifejezés, ez a tekintély tiszteletben tartása. Ha az üzeneted nem megy át a vezetőkön is, nagy az esélye, hogy figyelmen kívül hagyják.

Magas kontextusú kultúrákban, ahol a látható értékelés kulcsfontosságú, még a kevésbé bonyolult témákban is előnyösebb egy telefonhívás az e-mail-küldés helyett. Az online kommunikációt általában ritkábban használják ezekben a kultúrákban, különösen a konfliktuskezelés, az ötletgenerálás és a konszenzusépítés során.

A tanulmányok azt mutatják, hogy kultúrától függetlenül a közvetlen és lényegre törő kommunikáció a leghatékonyabb.[8] Ellenkező esetben az emberek, akik elolvassák az üzenetet, konkrét feladatokat és kéréseket keresnek benne és nem veszik észre a fontos részleteket. Függetlenül attól, hogy magas vagy alacsony kontextusú kultúrában élsz, az átláthatóság növelése érdekében számos módon módosíthatod az e-maileket.

Magas kontextusú kultúrákban azzal a kérdéssel kezdd az e-mailjeidet, amelyre választ szeretnél kapni, majd adj hozzá egy bekezdést egy olyan témával, amely személyesen összeköt téged a címzettel (pl. *Milyen volt a nyaralás?*). A nem angol anyanyelvűekkel próbáld elkerülni a zsargont, a sportmetaforákat vagy a könnyen félreértelmezhető köznyelvet.

HOGYAN KOMMUNIKÁLJUNK A MAGAS KONTEXTUSÚ KULTÚRÁKBAN

- Egy üzleti beszélgetésnél közölj minden részletet.
- Kérj visszaigazolást a munkafeladatokról.
- Mindig másolj be egy vezetőt, vagy kérdezd meg őket, mielőtt elküldenéd a munkára vonatkozó beszámolódat.
- Személyes, nem munkával kapcsolatos megjegyzést is tegyél a levelezésbe.
- Mindig üdvözöld a másikat, mielőtt valamire megkérnéd.

HOGYAN KOMMUNIKÁLJUNK AZ ALACSONY KONTEXTUSÚ KULTÚRÁKBAN

- Légy közvetlen és lényegre törő. Használj felsorolást és félkövér betűket a fontos részletek kiemeléséhez.
- Csak akkor mondj igent egy feladatra, ha azt tervezed, hogy valóban megcsinálod.
- Ne keverj a munkához nem kapcsolódó megjegyzéseket a munkafeladatokhoz.
- Ellenőrizd, hogy az üzeneted olvasható-e okostelefonon.

Ha a csapatod amerikai székhelyű, ne ugord át ezt a fejezetet! Amerikában a különböző nyelvjárások és az akcentusok mellett jelen vannak az online testbeszédbeli különbségek is. A keleti partvidékiek például a közvetlenségükről ismertek, és hajlamosak olyan rövid e-maileket írni, hogy egészen barátságtalannak tűnnek a más vidékről származók szemében. Általánosságban elmondható, hogy amikor egy New York-i igent mond, egyetért veled, de ha nemet mond, nyugodtan vitába szállhatsz vele! Ezzel szemben a nyugati parton ritkán hallasz határozott nemet. Nagyobb eséllyel hallod ezeket: „Értem, amit mondasz" vagy a „Vegyünk fontolóra néhány más lehetőséget is". Aztán ott van Amerika déli része. Egy

ismerősöm, aki Észak-Karolinában él és dolgozik, azt mondja, hogy megütközik azon, amikor az e-mailek és a telefonhívások nem kedves szóvirágokkal kezdődnek, még akkor is, ha az csak egy egyszerű „Hogy vagy?". Ezzel szemben egy bostoni azon tűnődik, vajon az a személy, aki éppen e-mailt küldött neki, miért nem tér a lényegre?

A CSENDESEKNEK IS VAN MONDANIVALÓJUK

„Mindig a leghangosabb kacsát lövik le." – Ezt az alaptételt sok kínai gyermek egész korán megtanulja. Ha ugyanazok a gyerekek egy nyugati országban nőttek fel, akkor ez valószínűleg a „Most mondd, vagy maradj csendben örökre" elvre módosul.

Képzeld el, hogy ez húsz év múlva történik, és egy Kínában és egy nyugaton nevelkedett személy ugyanabban a csapatban dolgozik együtt. Várhatóan ki fog megszólalni és ki marad majd csendben?

Az interneten és a valós életben egyaránt a csend gyakran hatalmas buktató a sikeres kultúrák közötti kommunikációban. Liuba Belkin, a Lehigh Egyetem menedzsment adjunktusa azt mondja: „Az Egyesült Államokban nem vagyunk kibékülve a csenddel. Nagyon negatív módon értelmezzük. [...] sok haszontalan energiát fordítunk arra, hogy megpróbálunk felidézni egy véletlenszerű sértést, amely miatt egy barátunk elfordult tőlünk. Vagy hogy a legutóbbi közlemény, amelyet egy ügyfélnek küldtünk, esetleg túl agresszív volt-e, vagy nem volt elég agresszív."[9]

Amint láthattuk, az amerikai alacsony kontextusú kultúrában a csend – a megválaszolatlan sms vagy e-mail, vagy akár az az idő, amíg a moderátor engedélyezi a videótalálkozóra való belépést – ugyanolyan súlyos és baljóslatú lehet, mint a csend, ami a rossz hírek átadása vagy fogadása után áll be.

Ezt szembeállíthatjuk a magas kontextusú kultúrákkal, ahol a csend tiszteletteljesnek tekinthető, azt jelzi, hogy időt szánsz arra, hogy elmélkedj az elhangzottakon, és megfogalmazd a legmegfelelőbb választ (a csend akár a „nem" kifejezésének udvarias módja is lehet).[10]

Az Academia még azt is tanulmányozta, hogyan használják a csendet a különböző kultúrákban. Az egyik 2011-es kétnyelvű elemzés, amelyet a hollandiai Groningeni Egyetemen végeztek, azt próbálta megmérni, hogy mennyi idő az, amíg a különböző kultúrájú emberek jól érzik magukat a társalgási csendben.[11] Az angolul beszélő résztvevők négy másodpercig voltak csendben, mielőtt beismerték volna, hogy ez nyugtalanítja őket. A japánul beszélő résztvevők viszont teljesen jól érezték magukat az ennél kétszer hosszabb csendben is! Ami több mint nyolc másodperc.[12]

Egyszer beszéltem Sammel, aki egy globális távmunkában dolgozó csapatot vezetett, amelynek tagjai Indiában, a Fülöp-szigeteken és Kambodzsában éltek. Samnek volt egy problémája. Csapatában a nem angol anyanyelvűek közül sokan csak hallgattak a konferenciabeszélgetések során, Samnek pedig fogalma sem volt arról, hogy mire gondolnak. Az amerikai alkalmazottak hozzászoktak ahhoz, hogy a csoportos beszélgetések során vaktában osztják meg gondolataikat, és Sam felfedezte, hogy délkelet-ázsiai kollégái egyszerűen nem adnak hangot a véleményüknek az értekezletek során, különösen, ha ezzel félbeszakítanák vagy ellentmondanának neki.

Válaszul Sam elmagyarázta, hogy azt *szeretné*, ha gyümölcsöző beszélgetéseket folytatnának telefonon, beleértve azt is, ha nem értenek egyet vele. Átrendezte a hívás napirendjét, időt adott az egyes országok kisebb csapatainak, hogy megszólalhassanak, anélkül, hogy úgy éreznék, tiszteletlenek, csak azért, mert elmondják, amit gondolnak. Sőt, még tovább ment, megkérte a távoli kollégákat, hogy tűzzék ki céljuknak,

hogy ennyi és ennyi megjegyzést és kérdést fognak feltenni az egyes hívások során. Az idő múlásával Sam és globális csapata működőképes egyensúlyt talált – de ez nem volt könnyű.

MIT IS REJT EGY NÉV?

Amikor az „Erica" név eszedbe jut, beugrik egy kép is hozzá? A legtöbb ember, aki a valóságban találkozik velem, meglepődik, mert nem egy indiai nőre számít. (Valójában a legtöbb ember, aki először találkozik velem, azt feltételezi, hogy fehér, fekete vagy félvér vagyok. Anyám Ericának nevezett el, hogy segítsen elkerülni a téves értelmezéseket és elírásokat a nevemnél, ami Darpun nevű nővéremet végigkíséri egy életen át.)

Rajesh barátom egyszer bevallotta nekem, hogy „névirigysége" van. Az emberek mindig rosszul írják vagy mondják a nevét, és sokszor arra gondol, nem lenne-e sokkal könnyebb más névvel élni az életet? Mégis, amikor az emberek meghallják Rajesht beszélni, kissé meglepődnek. Ír akcentussal beszél?

Ha meglátod a „Rajesh" nevet, és automatikusan „India" ugrik be hozzá, akkor egy cseppnyi betekintést nyerhetsz abba, hogy miként érzékelünk vagy feltételezünk bizonyos dolgokat egymásról, még mielőtt találkoztunk volna. Rajesh Indiában született, de Dublin mellett nőtt fel.

Tegyük fel, hogy két e-mailt kapsz, az elsőt egy „Vinod Subramanian" nevű fickótól, a másodikat pedig egy „Ian Richards" nevűtől. Jól gondolom, hogy az elméd különböző képeket dob fel a szerepkörükről, a rangjukról, sőt a kommunikációs stílusukról is? Ha azt mondod, nem igaz, nem hiszek neked, és a kutatások is az én oldalamon állnak. Ha indiai vagy, akkor valószínűleg szorosabb kapcsolatot alakítasz ki Vinoddal, ha pedig amerikai vagy brit, akkor valószínűleg Iant fogod közelebb érezni magadhoz.

Tény, hogy *mindannyian* öntudatlanul is előítéleteket és elvárásokat alkotunk egymással szemben jóval azelőtt, hogy személyesen találkoznánk (ha ez egyáltalán megtörténik!).

Manapság, amikor ugyanazon szervezet tagjai között a személyes találkozás kevesebb mint valaha, előítéleteink és hozzáállásunk felismerése nagy lépést jelent munkahelyünk megerősítése felé.

ÉN ÍGY MONDOM, TE MEG AMÚGY

Leanne, egy ügyvezető egyszer elmondta nekem, hogy a heti megbeszéléseken egy új dolgot vezettek be. Négytagú csapatában három angol anyanyelvű nő volt (egy brit, egy amerikai és egy ausztrál), és Javier, egy argentin, vagyis spanyol anyanyelvű férfi. Amikor Leanne rákérdezett Javiernél, hogy miért hallgat a hívások során, a férfi azt felelte, hogy *Nagyon nehezen értem a három különböző angol akcentust.* Leanne nem is gondolta, hogy ez ilyen gondot okoz Javier számára, így új szabályt vezetett be: mostantól a csoportnak a konferenciahívások során lassabban kell beszélnie, és utána e-mailt kell írniuk, amelyben összefoglalják a legfontosabb dolgokat és a következő lépéseket. Ha valakinek további tisztázásra van szüksége, írjon neki egy privát e-mailt.

Mások akcentusának vagy hangsúlyozásának félreértése egy dolog. Mi a helyzet a nyelvtannal és az írásjelekkel? Évekkel ezelőtt Indiában dolgoztam, és egy napon kaptam egy e-mailt egy kollégámtól, aki egyszerűen ezt írta: *Kérem, tegye meg a szükséget.* Mit is jelentett ez? Indiai angolul a kifejezés valójában teljesen helytálló volt, és azt jelentette: „Kérem, segítsen nekem a feladat végrehajtásában." Egy má-

sik mondat, amelyet újra és újra felfedeztem az e-mailekben, a következő volt: „Előbbítsünk". Amikor ez először történt meg, visszaküldtem az e-mailt: *Úgy érti, hogy halasszunk?* (Be kell vallanom, kissé bosszankodtam.) Később megtudtam, hogy az „előbbíteni" egy olyan kifejezés, amelyet Indiában gyakran használnak, ami azt jelenti: „Korábbi időpontra kell átütemeznünk". Szokás szerint *én* tévedtem.

Tapasztalataim szerint a nyelvi és nyelvtani különbségeken alapuló esetleges félreértések megelőzésének legjobb módja egy pszichológiailag biztonságos tér létrehozása, ahol a körülötted élők bátran megmondhatják neked, hogy hibáztál. Denene Rodney, az interkulturális Zebra Strategies cég elnöke mesélte: „A találkozóim során mindig azt mondom: »Lehet, hogy rosszul fejezem ki magam. Ha valamit helytelenül mondok, kérem, szóljanak. Nem ismerem az összes kulturális különbséget – kérem, azonnal javítsanak ki. Nagyon szeretném megismerni a kultúrájukat.« Minden, amit a kultúrákkal kapcsolatban csinálok, kimondottan tudatos – az én felelősségem, hogy mások úgy érezzék, szívesen látják őket itt."[13]

Ha más kultúrákkal dolgozol,
kíváncsi légy és ne vádaskodó.
A kérdőjel jobb, mint a felkiáltójel.

A coaching irányultságú kérdések feltevése sokkal hatékonyabb, mint a tanácsadás. Ahogy Denene elmondta: „Ahelyett, hogy azt mondanád: »Ne ilyen későn találkozzunk!«, kérdezd meg: »Miért ilyenkor találkozunk?« Az »Azonnal szükségem van rád!« helyett mondd azt, hogy: »Lehetséges, hogy tudsz nekem segíteni?«"[14] A különböző kultúrákkal folytatott sikeres kommunikáció gyakran magában foglalja az úgynevezett női nyelvhez való alkalmazkodást.

Ha hibázol – hisz mindannyian hibázunk –, nem elég tisztázni magad és továbblépni. Kérj bocsánatot. „Sajnálom ezt a ballépést. Van valami jobb megoldás?" Ismerd el a hibádat, és kérd, hogy javítsanak ki, magyarázzák el. Használd ki a lehetőséget, hogy valami újat tanulhass.

HÉ, SZIA, HELLÓ

A köszöntések, az aláírások és még az e-mail tárgysorok is az első és tartós benyomások online megfelelői. Attól függően, hogy honnan származol, vagy hol nőttél fel, az e-mailes beköszönésed és elköszönésed ugyanolyan jelentős lehet, mint maga az üzenet, amelyet küldesz.

Kezdjük a valós életben használt köszönéssel. Fogjunk kezet az illetővel? Adjunk egy könnyed puszit az arcára? Adjunk neki két rendes puszit? Hajoljunk meg, vagy hajtsunk fejet? A különböző kultúrákból származó emberek eltérő elvárásokat fogalmaznak meg az üdvözléssel kapcsolatban, és ugyanez vonatkozik az e-mailekre is. A lényeg: maradj a formalitásnál a bevezető e-mail-váltás során valakivel, akit nem ismersz jól.

Az interkulturális e-mail etikett leggyakoribb buktatói között szerepel az, ha eltévesztjük a másik ember nemét. (Ez is tudat alatti előítéletet mutathat.) Én magam is kaptam olyan e-maileket, amikben „Mr. Dhawan"-nak neveztek – csak akkor javítom ki őket, amikor nagyon muszáj. Az ilyen tévedések elkerülésének legjobb módja, ha az üdvözlés után egyszerűen odaírod az illető keresztnevét.

A magas kontextusú kultúrákban (például Kínában, Indiában és Törökországban) használj hivatalosabb nyelvet.[15] Tegyük fel, hogy egy Joan nevű kollégával dolgozol. A *Kedves Joan* megszólítás mindig biztonságos. A *Joan* önmagában, a *kedves* vagy a *szia* nélkül, írásjelek nélkül udvariatlannak

vagy durvának hathat. Továbbá tartózkodj a szarkazmus vagy a humor használatától.

Alacsony kontextusú kultúrákban (tehát például Németországban, az Egyesült Államokban és Kanadában) a *Szia, Joan* teljesen elfogadható. A *szia/kedves* használata, ahogy Will Schwalbe, szerkesztő és szerző fogalmazott: „tökéletesen barátságos és ártalmatlan".[16] A kedves szó biztonságos és baráti, ha valakit meg akarunk szólítani, akár ismerjük, akár nem.

De ne lepődj meg, amikor más kultúrához tartozó emberekkel beszélgetsz, és az üdvözlet egyszerűen hiányzik a beszélgetésből. Rachel, egy PR-cég elnöke több német ügyféllel dolgozott együtt, és számos fiatalabb alkalmazottja úgy vélte, hogy a germán kommunikációban jellemző szűkszavúság azt jelenti, hogy a németek gyűlölik őket. Meg kellett magyaráznom, hogy amikor nem írnak „sziát" vagy „hellót" az üdvözletbe, akkor nem durván viselkednek, egyszerűen csak németek! Ennek ellenére Rachel, aki az X generációhoz tartozik, szeretett németekkel dolgozni: „Olyan egyenesek, én pedig szeretem tudni, hányadán állunk."

Mi a helyzet a digitális elköszönésekkel? Nos, az angol e-mail-záró formulák valószínűleg hidegnek tűnnek az arabul beszélők számára, akik sokszor kifinomult kifejezésekkel zárják e-mailjeiket, köztük *Taqabalou waafir al-iHtiraam wa al-taqdeer* („Fogadd végtelen tiszteletemet és elismerésemet"). A nigériaiak általában az „Légy áldott" kifejezéssel köszönnek el. Koreai és ausztrál tudósok nemrégiben végzett összehasonlító vizsgálata azt mutatja, hogy a mód, ahogy e-mailjeinket zárjuk, jelentős hatással van arra, hogy a címzett megbecsülést érez-e. A tanulmányban a koreai válaszadók 40 százaléka udvariatlannak találta az ausztrál e-maileket, míg ez fordítva 28 százalék volt.[17]

Ken Tann, az ausztrál Queenslandi Egyetem kommunikációmenedzsment-oktatója így magyarázza: „Az elköszönést olyan dolgok alapján fogalmazzuk meg, mint az ismeretség

és a kapcsolat státusza. E-mail-záró mondataink befolyásolhatják a szervezet hangulatát és harmóniáját, valamint a válasz valószínűségét. Ez ugyanis lehetőséget nyújt a szolidaritás kialakítására és a kapcsolatokra vonatkozó elvárások kifejezésére."[18]

Vedd figyelembe azt is, hogy az egyes európai országok, például Spanyolország, Franciaország, Olaszország és Portugália általában kevésbé hivatalos üdvözleteket és elköszönéseket használ, míg az amerikaiak, németek és britek gyakran a *Kedves* szóval (vagy egyszerűen a címzett nevével) kezdik az e-maileket, és a hivatalos hangzású *Tisztelettel* vagy *Üdvözlettel* kifejezéssel zárnak. Míg az *Üdvözlet* az amerikai munkahelyi e-mailekben gyakran használt elköszönés, az Egyesült Királyságban ez sokszor távolságtartónak hat. A *Szívélyes üdvözlettel* vagy a *Baráti üdvözlettel* kifejezéseket viszont kedvesnek és elfogadhatónak tekintik.

„Amikor Nagy-Britanniában éltem, a *Szívélyes üdvözlettel* kifejezésről azt gondoltam, hogy ez az elfogadott forma, és ha csak az *Üdvözlettel* szerepelt a nekem küldött üzenet végén, aggódni kezdtem, hogy esetleg megbántottam valamivel a feladót" – meséli Leeanne Stoddart költő és számos norvég önkéntes szervezet tagja.[19] Ő az Egyesült Királyságban született, de még gyermekként elköltöztek onnan. „Az ilyen kifejezések, mint az *Üdvözlettel,* mindig megrémítettek!" – tette hozzá Leeanne.

Az Egyesült Királyságban nem megfelelő elköszönés a *xoxo* (ölelés-puszi), amely Brazíliában és más latin országokban elfogadott. A Nagy-Britanniában elterjedt *Cheers* (szevasz) kifejezést ritkán használják másutt, meglepődsz, ha mondjuk egy amerikai e-mailben találkozol vele. Végezetül vegyük a kínaiakat, akik nem nagyon foglalkoznak az elköszönéssel.

Ami a titulusokat illeti, használjuk vagy ne használjuk őket? A hierarchikus kultúrákban az emberek fontosnak

tartják, hogy az aláírásodban szerepeljen a hivatalos pozíciód. Amikor német vagy japán kollégákkal kommunikálsz, győződj meg arról, hogy a titulusod közvetlenül a neved alatt áll, mivel a státuszod dönti el, hogy mások milyen gyorsan és gondosan reagálnak a leveleidre. Az egyenlőségre törekvő kultúrákban nem kell szétkürtölni azt a tényt, hogy te vagy ennek és ennek a „megálmodója és alapítója".

ÉPÍTS HIDAKAT

Saját kultúrád kommunikációs stílusának megértése segíthet a globális csapatok közötti érdemi kapcsolatok kialakításában. Ezt az egyik vállalat a következőképpen valósította meg.

Egy globális cég negyvenhárom éves vezetőjét, Taimurt a közelmúltban egy olyan részleg vezetésére kérték fel, ahol 230 alkalmazott dolgozott, összesen tizenhat országból, közel egy tucatnyi nyelvet beszéltek, és életkoruk huszonkettő és hatvanegy év között volt. Az első dolog, amire Taimur figyelmes lett, az a kollégák közötti éles kulturális különbség volt, ami kihatással volt többek között az e-mailek kiküldésének megfelelő időzítésére és a magasabb beosztású vezetők megszólításának módjaira. Taimur úgy döntött, hogy elsősorban egy különbséget helyez előtérbe – a tisztelet és az egyenlőség kifejezését. A társaság New York-i irodájában, ahol a vezetőség székhelye volt, az alkalmazottak úgy gondolták, hogy „minden fontos munkát ők végeznek", míg más, távolabbi kollégák, például a nairobi székhelyű csapat, kívülállónak érezte magát. Amikor sikeresen hozzájárultak valamihez, úgy érezték, hogy a New York-i iroda aratja le a babérokat. Ami az amszterdami csapatot illeti, mindannyian egyetértettek abban, hogy a New York-i iroda figyelmen kívül hagyja az európai ügyfeleik igényeit. A San Francisco-i magányos csapatot soha senki nem vette észre.

Ez a feladat kimondottan Taimurnak való volt, így azonnal nekilátott. Először a befogadó nyelvezetet vezette be a kommunikációjába, mint például: „üdvözöljük a különbségeket" és a „a mi közös célunk". Elkezdett mindenkit egyetlen „mi" névmással emlegetni, létrehozva a projektek siker-nyelvét, amelyekhez a különböző csapatok hajlandóságára volt szükség, hogy félretegyék nézeteltéréseiket és elkezdjenek együttműködni. A havi megbeszélések során felhívta a figyelmet arra, hogy a csapatmunka hogyan illeszkedik az országok részlegeire kiterjedő stratégiába, miközben egyenlő megszólalási időt biztosított minden irodának. Annak érdekében, hogy az elismerés annak szóljon, aki megérdemli, havonta egy egyoldalas diabemutatót készített, amely kiemelte az egyes irodák eredményeit és azok viszonyát az egész vállalathoz. Ezenkívül telefonhívásokat vagy e-maileket kezdeményezett minden globális részlegben heti rendszerességgel, hogy köszönetet mondjon az egyes alkalmazottaknak a kemény munkájukért.

LÉGY EMPATIKUS A KÜLÖNBÖZŐ KULTÚRÁKKAL

- Tekints emberként a képernyő másik oldalán lévő személyre rövid személyes (ha lehetséges) és szakmai beszélgetések beiktatásával, azért, hogy jobban megismerd az illetőt.
- Még akkor is, ha sms-t vagy e-mailt küldesz egy régi kollégának vagy hűséges ügyfélnek, légy óvatos az informális hangnem használatával, hacsak nem ők javasolják a lazább stílust.
- Kerüld az olyan rövidítések és hangulatjelek használatát, amelyek nem fordíthatók le a másik nyelvére vagy kultúrájára.

Végül Taimur olyan normákat vezetett be, amelyek célja a virtuális informális kapcsolatok létrehozása volt. A csapatokat arra kérte, hogy frissítsék e-mail-aláírásaikat, tegyék

hozzá a mukakörüket és a titulusukat, mellékeljenek fotót az e-mailjeikhez és konferenciahívásaikhoz, és legalább egy hobbit jelöljenek meg a vállalati profiljukban. A több csapatot magában foglaló találkozók úgy kezdődtek ezután, hogy mindenki elmondta éppen hol van, mi a szerepe és fókuszterülete a cégben, sőt a helyi időt is közölte. Ezek a kis lépések bizalmat, baráti légkört és empátiát kezdtek kialakítani a csapatok között, ami aztán fokozta az alkalmazottak elkötelezettségét, lehetővé tette a jobb eredményeket, és eddig még nem tapasztalt módon teret adott a csapatok közötti innovációnak.

A HARMADIK RÉSZ ÖSSZEFOGLALÓJA

A harmadik részben azt kutattuk, hogy a nemek, a generációk és a kulturális háttér milyen módon befolyásolhatják az online testbeszéd jelzéseinek megítélését. A következőkben bemutatjuk a bevált módszereket, amelyek *ezekre* a demográfiai adatokra vonatkoznak.

Ne félj a különbségekről beszélni

Ha figyelmen kívül hagyod a nemi, generációs vagy kulturális különbségeket, akkor azok egyszerűen egyre nagyobbra nőnek. Jobb, ha ezeket a témákat előre átbeszéljük, nem pedig úgy teszünk, mintha nem lennének ott.

„Amikor a kollégák még nem ismerik egymást, azzal nyitom meg a találkozót, hogy megkérem a kollégákat, beszéljenek magukról, hogy mindenki tudja, honnan jönnek a kollégáik, szó szerint és átvitt értelemben is – mondja Koen Bastiaens, a Cisco egyik vezető igazgatója. – Aztán megpróbálok figyelmet fordítani arra, hogy a kollégák milyen módon szeretnének beszélgetni velem, és ott találkozni velük, ahol jól érzik magukat. Ez lehet egy személyes beszélgetés egy találkozó után, vagy egy csevegés, ahol kevésbé közvetlenül teszek fel egy-két kérdést, hogy pontosabb információkat kapjak a fejlődésükről." Az ilyen jellegű megbeszélések csökkentik annak a kockázatát, hogy egyes személyeket elnyomjanak a csapat hangosabb tagjai, és segíti a vezetőket a *látható értékelésben* csapataik hátterének sokféleségét illetően.

Mindig légy felkészült

Tapasztalataim szerint a megbeszélés felgyorsításának, az eredmények biztosításának és a **gondos kommunikációnak** az a legjobb módja, ha előzetesen kiosztjuk a napirendet, függetlenül attól, hogy az értekezletet személyesen, telefonon vagy videón zajlik. Különösen igaz ez akkor, ha olyan emberekből álló csapatokkal dolgozunk, akik különböző nyelvi szinteken vannak. Ne feledd, hogy a kollégák valószínűleg különböző kultúrákhoz, nemhez és korcsoportokhoz tartoznak, és hogy egyesek számára a megbeszélések során a pontosítás kérése nemcsak kínos, hanem akár udvariatlannak is minősül a saját kultúrájukban. Bizonyos esetekben, amikor a vezetőknek sok érdekelttől kell visszajelzést kapniuk, hasznos alcsoportokat létrehozni, és felkérni őket, hogy egy-két héttel korábban találkozzanak, gyűjtsék össze az ötleteiket, és készüljenek fel a legjobb ötletek bemutatására a nagyobb csoport előtt. Ez lehetővé teszi mindenki számára a **látható értékelést**, sőt, ez a rendszer felkészíti őket arra, hogy a különbségektől függetlenül **biztonságosan együttműködjenek** egymással.

Irányítsd az elköteleződést a megbeszéléseken

Váltogasd a találkozók levezetéséért felelős személyeket az időzónák, korcsoportok és a földrészek között. Például, miután két év eredménytelen próbálkozás után nem sikerült csapata elkötelezettségét növelnie, egy amszterdami székhelyű vezető minden héten egy másik kollégát kért fel a napirend

kidolgozására és a csoport párbeszédének kialakítására. Ez alkalmat adott arra, hogy olyan embereket is meghallhasson, akiket egyébként még nem ismert. Az ázsiai kolléga vezette az első találkozót, kiemelve a helyi kollégák által elvégzett munka kulisszatitkait. Egy másik a nem a központban dolgozó kollégákat kérte fel, hogy elsőként ők mondják el a legújabb híreket. A harmadik arra kért mindenkit, hogy legyen jelen, még akkor is, ha nincs a munkával kapcsolatos mondanivalója vagy hozzáfűznivalója.

A hatalom és az elkötelezettség váltakozásával a csapat sokkal valószínűbben valósítja meg a **magabiztos együttműködést**. Szeretnél egy jó tippet annak biztosítására, hogy mindenki ugyanott tartson, és hogy az értekezlet után **láthatóan értékeljen**? Küldj ki jegyzeteket és kérj visszajelzést csevegésben vagy akár telefonon.

Egyengesd el a pályát

Használj videó- és interaktív megbeszéléseket, hogy ezzel is ösztönözd a csapatod tagjait, hogy teljes mértékben jelen legyenek és részt vegyenek az értekezleteken (ez megakadályozza őket a multitaskingban is). Mivel nem mindenki kap ugyanannyi időt vagy lehetőséget, hogy elmondja és megvédje elképzeléseit, ezt az egyenlőtlenséget megszüntetheted azzal az előírással, hogy mindenki a saját irodájából hívjon. Ez nemcsak a közös csoporthívásokat akadályozza meg, hanem a távoli kollégákat is közelebb hozza, és javítja a csapat általános hatékonyságát. Ha az egyenlőséget kezdettől fogva elvárásként állítod be, jó esélyed van arra, hogy kiépítsd a **teljes bizalom** kultúráját.

Összefoglaló

Amikor leültem megírni ezt a könyvet, tudtam, hogy az online testbeszéd egy fontos téma. Hogy is ne lenne az? Ma már a legtöbb információt virtuálisan osztjuk meg. Gondolatban mégis ragaszkodtam ahhoz, hogy úgy gondoljak rá, mint a hagyományos, mindennapi testbeszéd puszta kiegészítésére. Tévedtem. A fizikai testbeszéd és az online testbeszéd elválaszthatatlanok. Valójában az online testbeszéd átalakítja a *fizikai* testbeszédet, a verbális kommunikációt, sőt a *gondolkodásmódunkat* is.

Ismerős a következő helyzet? Kollégák egy csoportja leül ebédelni, nevetgélnek és történeteket mesélnek, majd egyiküknek rezeg a telefonja. „Várjatok, hadd válaszoljak gyorsan erre", mondja. (Hasonlóan, ahhoz, amikor egy alkoholista mentegetőzik: „*Csak* egy pohárral", a mobilhasználatot mindig ugyanaz a formula előzi meg: *csak*... – *csak* válaszolok egy üzenetre, *csak* ezt gyorsan felveszem, *csak* az időjárás-előrejelzést nézem meg, *csak* a Shazamon megnézek egy dalt.) Fél tucat sms után az asztal elcsendesedik. Mivel senki sem beszél, mindenki más is nyugodtan előveheti a *saját* telefonját. Egy barátom a mobilokat „a csodák gyilkosának" hívja. Igen, kényelmes, ha valós időben megválaszolunk véletlenszerűen befutó kérdéseket, de az öröm, amelyet mindeközben elveszítünk, felmérhetetlen.

Kollektív függőségünk nemcsak a munkakultúrát érinti, hanem el is távolít minket. David, egy kiskereskedelmi vállalat menedzsere így jellemezte Judith nevű kollégájával folytatott megbeszéléseit. „Amikor találkoztunk, Judith folyamatosan megszakította a beszélgetéseinket, hogy újabb hívást kezdeményezzen, vagy válaszoljon egy üzenetre – néha akár négyszer-ötször is egyetlen a találkozón." David hozzátette: „Nagyon frusztráló volt, főleg, hogy ő ezt így rendben találta. Ez a tisztelet hiányát jelezte számomra. Egyáltalán nem éreztem magam fontosnak vagy hasznosnak."

Online vagy a valós életben, munkahelyünkön vagy otthon, a telefon megváltoztatta a szemkontaktus módját. Néha azon kapjuk magunkat, hogy hashtagek vagy pontok mentén gondolkodunk. Türelmetlenebbek lettünk. Arra számítunk, hogy mások gyorsan a lényegre térnek. És ez az átalakulás a munkahelyen a legnyilvánvalóbb.

Bár a digitális életnek ezek a hátrányai valósak, néhány pozitív dolog azért kiegyensúlyozza őket. Ma a digitális eszközök segíthetnek áthidalni az introvertált és az extrovertált kommunikációs stílusok közötti szakadékot, például azáltal, hogy az extrovertáltak könnyedén találnak társadalmi kapcsolatokat, és így megkímélik az introvertált személyeket a hosszú, extrovertált irányítású megbeszélésektől. A digitális munkahely sokunk számára lehetővé teszi, hogy megmutassuk, kik is vagyunk valójában, és lehetőséget ad arra, hogy mélyebben feltárjuk a lehetőségeinket, mint azt valaha is gondoltuk.

Ez azért is jó dolog, mert a jövőben a legkonzervatívabb, legrégebbi területek és vállalkozások is rákényszerülnek arra, hogy digitálisan átformálják magukat. Ezt a könyvet karanténban írtam, otthon a családommal, a Covid-19 járvány idején. Amint a világ bezárult és sokan először kezdtek otthon dolgozni, a vállalatok gyorsan alkalmazkodtak a Zoomhoz, a Webexhez, a FaceTime-hoz és – *hát igen* –, a telefonhoz.

Nem is volt olyan rossz. Egekbe szökött azoknak a száma, akik Slack-csevegéseket folytattak vagy a Zoomon virtuális vidám perceket szerveztek. Nagyon jól el tudtuk osztani és nyomon tudtuk követni a munkánkat e-mailben is. Mivel minden szervezet beléphetett a digitális arénába, minden eddiginél fontosabbá vált számunkra egy közös online testbeszéd elsajátítása az egyértelműség, a gyorsaság és a hatékonyság érdekében.

Egy másik dolog is megváltozott, amikor ezt a könyvet írtam. Az eredeti elképzelésem az volt, hogy segítsek az embereknek a szakmai zűrzavar enyhítésében – de közben megtudtam, hogy az online testbeszéd árnyalatainak megértése nem pusztán megoldja a problémákat, hanem mélyebb, jobb utakat nyit meg *mindannyiunk* számára, hogy kapcsolatba léphessünk egymással, továbbá elősegíti a befogadás és az összetartozás érzését. Ez mindenki számára előnyös az üzleti életben, a vezetőktől kezdve a menedzsereken át a kollégákig, mert olyan környezeteket hoz létre, amelyek lehetővé teszik a legjobb ötletek megjelenését és kiemelkedését.

Ma sokkal változatosabb nézőpontok tárulnak fel előttünk. Az online testbeszéd csökkenti a súrlódást, korlátozza a bürokráciát és világos univerzális nyelvet hoz létre. Kevesebb időt pazarolunk alacsony szintű információkra. Több időt töltünk a fontos dolgokkal. Jól alkalmazva az online testbeszéd kiegyenlíti a nemek, nemzedékek és kultúrák közötti különbségeket is. A kutatások azt mutatják, hogy a jól irányított virtuális csapatok, amelyek soha nem találkoztak még személyesen, valóban jobban teljesítenek, mint a helyi csapatok, mivel az erőforrások, a rálátás, a tapasztalatok és a perspektívák szélesebb skáláját használják fel.[1] Az egyértelmű online testbeszéd kialakításával a vezetők kulcsfontosságú eszközhöz jutnak a jövő sikeres csapatainak felépítéséhez.

Remélem, hogy ez a könyv segít áthidalni a csapatok között megjelenő huszonegyedik századi különbségeket.

Az online testbeszéd jobb megértése azáltal, hogy elősegíti a modern munkaterek sikerét, nagyban hozzájárul a nagyobb bizalom, kapcsolat és hitelesség kialakításához – lehetővé téve számunkra a jobb kommunikációt, az erősebb kapcsolatok kiépítését, és átalakítását annak, ahogy vezetünk, szeretünk és élünk.

FÜGGELÉK

Használati utasítás az online testbeszédhez

Hogyan alkalmazzam az itt tanultakat?

A kezdéshez összeállítottam egy praktikus, tanulságos útmutatót, amelyet letölthetsz és megoszthatsz másokkal is; megtalálod a weboldalamon az ericadhawan.com/digitalbodylanguage címen. A heti hasznos tippekért a #digitalbodylanguage-et keresd a közösségi médiában.

- **Az online testbeszéd stíluskalauz:** online „stíluselemek" útmutató, amelyet egyedül vagy csapatoddal együtt használhatsz; a profi tippeket és az online testbeszéd adatait és tilalmait tartalmazza.
- **Az online stílusgyakorlatok csapatoknak:** olyan kérdéssor, amelyet megvitathatsz a csapatoddal, és amely tisztázza az online testbeszéd stílusbeli különbségeit, és segít a mélyebb megértés és bizalom kialakításában.
- **A teljes bizalom elsajátítása:** csapatvezetői útmutató, amely a jó online testbeszéd-kultúra kiépítéséhez szolgáltat alapokat. Ha a példákon és elemzéseken keresztül tanulsz a legjobban, ez a rész neked való.
- **Teljes bizalom kvíz:** ez egy rövid csapatgyakorlat, amely segít meghatározni a csapatban a bizalom erősségeit és hiányosságait a teljes bizalommal bíró munkahely elősegítése érdekében.

- **Amit a kollégáid mesélnek az online testbeszédről:** egy rövid kvíz, amely megmutatja a saját online kommunikációs stílusodat és azt, hogy milyen jeleket bocsátasz ki (még ha nem is szándékosan!).

ONLINE TESTBESZÉD STÍLUSKALAUZ

Gyorsabban és hatékonyabban szeretnéd elsajátítani az átlátható online testbeszédet? Az alábbiakban bemutatom a Stíluskalauz online elemei című útmutatót, amely minden csapat számára hasznos lehet.

- E-mail
- Sms és azonnali üzenetek
- Telefonos vagy videótalálkozók

E-MAIL

A közönség:

- ☐ **A hierarchiára figyelni kell.** Egyes vállalati kultúráknál fontos, hogy valaki melyik helyen áll a címzettek sorrendjében. Gondolj a „Címzett", „Másolatot kap" és „Titkos másolat" sorokra, úgy, mint egy étkezőasztalra. A főnök ül az asztalfőn és mindenki más a rangja szerint helyezkedik el az ülésrendben.
- ☐ **Tükrözd a kultúrát.** Ha komoly, konzervatív vállalati kultúrában dolgozol, ne feledkezz meg a megfelelő hivatalos üdvözlésről, elköszönésről és aláírásról.

  Valahogy így: *Mr. Robinson* vagy *Kedves Sam... Üdvözlettel: Erica Dhawan, vezérigazgató.*

  Ne így: *Helló, Sam!... Erica*

Ha a munkakultúrád informálisabb, tégy belátásod szerint, de ügyelj arra, hogy viselkedésed megfelelően tükrözze a környezetedet.

A LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT E-MAIL-ALÁÍRÁSAINK ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI

Nincs aláírás – Egyenértékű azzal, amikor kínosan kisétálunk valahonnan; mindenki azon tűnődik, hogy véletlenül könyököltél a „Küldés" gombra, vagy egyszerűen csak modortalan vagy.

Ott van a neved, de nincs elköszönés – ezt csak akkor használd, ha jól ismered a címzettet, vagy ha három vagy négy üzenetnél hosszabb e-mail-láncban kommunikálsz vele.

A legjobbakat – Félig formális, könnyed befejezés. Ez a személy kedvesnek és profinak akar tűnni. Az újabb kapcsolatokhoz válaszd a hivatalosabb *Üdvözlettel* vagy *Szívélyes üdvözlettel* formulákat.

Minden jót! – Mára már elavultnak mondható. Ez a lezárás többé-kevésbé semleges, de egyesek számára kissé távolságtartó lehet.

Szeretettel – A munkahelyen nem használandó. Még akkor sem, ha a címzett a legjobb barátod a munkahelyeden, ne ezt használd.

Tisztelettel – Ezt a hivatalos zárást általában azok használják, akik a vállalati létra alsó fokán állnak, és a főnökük főnökével kommunikálnak. Ha nem ez a helyzet, akkor valószínűleg egy PR-szakember használja válságkezelésre. Ha nem tartozol ebbe a két kategóriába, akkor a *Tisztelettel* használata túl formális és nem tűnik túl őszintének.

Majd beszélünk – Ez jól illik a cselekvésorientált vagy olyan e-mailekhez, amelyek valamilyen előkészítő munkáról szólnak egy közelgő értekezlettel vagy telefonhívással kapcsolatban. Gyors, laza, praktikus és barátságos, de nem túlságosan barátságos.

Előre is köszönöm! – Ez bizonyult a leghatékonyabb e-mail-lezárásnak![1]

Az időzítés:

- Az e-mailek egyre gyorsabbak. Az USC Viterbi School of Engineering 2015-ös tanulmánya szerint az e-mailes válaszok 50 százaléka egy órán belül megérkezik. A 20-35 év közötti embereknél ez a szám 16 percre csökkent. A 35 és 50 év közötti emberek általában 24 percen belül válaszoltak, az 50 évesek és az idősebbek nagyjából 47 perc után. A tanulmány közzététele óta vitathatatlanul csak gyorsabbá válunk és még tovább csökkentjük a válaszidőket, mivel egyre többen a mobiltelefonunkon válaszolunk.
- Értékeld a többieket az „olvasási értesítéssel". Mivel az e-mail gyors csatornává vált, érdemes értesíteni a másik felet arról, hogy megkaptad a levelet, de néhány óránál több időre van szükséged a válaszadáshoz. Ahelyett, hogy a címzettet megvárakoztatnád (vagy hagynád aggódni), válaszolj gyorsan: *Megkaptam, keddig válaszolok.*

A szerkezet:

- A tárgysorban meg tudod jelölni a hangnemet a címzett számára, még mielőtt megnyitná az e-mailt. A tárgysor üresen hagyása elvesztegetett lehetőség, és néhány idősebb címzett még a tiszteletlenség jelének is tartja. Gondold át: hogyan érik el az e-mail-marketingesek, hogy rákattintsanak az üzenetükre? Válasz: figyelemfelkeltő téma, amely kedvezményt, vásárlást, egy érdekes bemutatót vagy cikket ígér. A munkahelyünkön mindannyian magunkat reklámozzuk – miért ne akarnánk, hogy mások prioritásként kezeljék a kérésünket? A lényeg: mindig egy konkrét és cselekvésorientált tárgysorral kezdj.

  Valahogy így: *Roadside Inc projektjelentés végső változat / áttekintés határideje: 4/10*
  Ne így: *Projektjelentés*

- Légy konkrét. A tárgysort nem kell azonnal újból megismételni, de hagyd ki a bájcsevegést. Az üzleti e-mailek többnyire nem követelik meg, hogy olyan kérdéseket tegyél fel, mint „Hogy telik a napod?" vagy „Hogy vannak a gyerekek". Térj a tárgyra.
- Olvasd át, amit írtál, ne csak a nyelvtani hibák miatt, hanem hogy lásd, egyértelmű-e minden a levélben. Mindenki érezhet zavarodottságot egy e-mail kapcsán. Az, hogy olyan munkatársaknak írsz, akikkel napi kapcsolatban vagy, nem jelenti azt, hogy mindig értik, hogy mit szeretnél (vagy hogy olvasnak a gondolataidban). Próbálj meg ne túl rejtélyes lenni. Olvasd el újra az e-mailt, és kérdezd meg magadtól: *Ha nem én lennék, nem így gondolkodnék, érteném az üzenetemet?* Ezt nem könnyű kifejleszteni, ezért kérj visszajelzést a címzettől vagy egy másik személytől. Ha a címzett másképp válaszol, mint vártad volna, derítsd ki, miért!

  Valahogy így: *Vegyük ki az utolsó oldalt, és csökkentsük az oldalak számát 20-ra.*
  Ne így: *Ez a dokumentum túl hosszú.*

Profi tippek:

- Spórolj a „Válasz mindenkinek" opcióval. Csak akkor szükséges, ha egyszeri csapatértesítésről vagy egy fontos bejelentésről van szó.
- Tisztítsd meg a területet. Ha egy e-mail-lánc három vagy négy körnél tovább folytatódik, a teljes tárgysor „Re:" és „Fwd" sorrá válik. Cseréld le ezeket egy az adott e-mailhez illő releváns, tömör, cselekvésorientált tárgysorra.
- Kerüld a stresszhelyzetet kiváltó mondatokat, mint például a *Kérlek hívj,* vagy *A vezérigazgató az irodájában vár.* Nem ezt értem „cselekvésorientált" alatt. Mindenképpen légy rövid, de ne felejtsd el feltüntetni a szükséges összefüggéseket.

- Linkek beágyazása. Ha linket kell küldened, ágyazd be a szövegbe a releváns szavak kiemelésével, és használd az Office, a Gmail, a Yahoo! és a legtöbb más e-mail- program által kínált beillesztési funkciót. Ha vállalatod belső szerveren dolgozik, akkor ugyanúgy kiemelheted a dokumentum helyét és beágyazhatod a szövegbe.

Mikor kell az e-mailről átváltani egy másik csatornára?

- Az e-mail legyen tömör. Az öt mondatnál hosszabb e-maileket általában csak felületesen olvassák el! Bonyolultabb témák és feladatok esetén válaszd inkább a telefonhívást vagy az értekezletet, vagy felsorolást, félkövér és dőlt szöveget használj, és a legvégén pontokba szedve emeled ki a tennivalókat.
- Legyen kontextus. Szükségem van-e nekem vagy a másiknak több háttérinformációra, mint amit az e-mail megenged? Ha a válasz igen, ütemezz be egy személyes vagy telefonos megbeszélést.

SMS ÉS AZONNALI ÜZENETEK

Például: sms, Skype Messenger, Slack, Google Chat stb.

Ahogy a munkahelyi formalitás csökken, az sms-ek és az azonnali üzenetküldés egyre elterjedtebbé válik. Ebben a szakaszban kombináljuk az online kommunikáció kétféle írásmódját, mivel a szabályaik nagyrészt hasonlóak.

A közönség:

- Közvetlen. Ezeken a csatornákon általában informális közönséget találunk. Az sms-ek és az azonnali üzenetek hangszínének megteremtésére használt rövidítések, hangulatjelek és túlzásba vitt mennyiségű írásjelek általában nem elfogadhatóak a hivatalos megbeszélések során. Szakmai környezetben próbálj teljes mondatokat írni (bár nem kell minden szót kiírni). A rövidítések rendben vannak.

Az időzítés:

- Ezeknek a csatornáknak, nem meglepő módon, az a célja, hogy a kommunikáció azonnali legyen. Általában egy órán belül várható a válasz, bár a legtöbb három percen belül vagy ennél még rövidebb idő alatt érkezik meg. Ha egy értekezlet során kapsz egy sms-t, és nem tudsz azonnal válaszolni, érdemes értesíteni a címzetteket, miért nem válaszolsz.
- Húzd meg a határokat. Ezen csatornák pillanatnyi jellege félrevezető lehet. Az emberek gyakran az sms-t és az azonnali üzeneteket a munkaidőn kívül használják, és továbbra is gyors válaszra számítanak. Teljesen rendben van, ha meghúzzuk a határokat. Ha az első alkalommal történik ilyen, a munkaidőn kívül érkezett üzenetre feleld azt, hogy majd munkaidőben megválaszolod a kérdést.

A szerkezet:

- Nem szükséges nagyon megszerkeszteni. Ezek informális csatornák, vagyis nincs szükség tárgysorra, hivatalos üdvözletre vagy aláírásra. Túl formális lenne úgy!

  Valahogy így: *Szia! Jó, hogy összefutottunk! Csak azért küldöm ezt, hogy meglegyen a számom. Erica*

  Ne így: *Üdv, Stephanie, itt Erica. A 2020-as vezetői világkonferencia vacsorán találkoztunk. Örülök, hogy megismerkedtünk. Itt van a telefonszámom. A legjobbakat: Erica*
- Térj a lényegre. Még inkább, mint az e-maileket, az sms-eket és az azonnali üzeneteket csak olyan infor-

mációk továbbítására szabad felhasználni, amelyekhez nincs szükség személyes beszélgetésre vagy telefonhívásra. A szövegek legfeljebb két-három mondat hosszúságúak legyenek.

Valahogy így: *Szia Erica, találkozhatnánk a héten, hogy megbeszéljünk egy új projektet? Kedden és csütörtökön 13-17 között jó lenne neked egy félórás telefonbeszélgetés?*

Ne így: *Kedves Erica, hogy vagy? Új projektet kezdek az irodánkban folytatott együttműködés kapcsán, és rád gondoltam. Szívesen beszélnék veled.*

- Bánj ügyesen a rövidítésekkel. Csak olyan rövidítéseket használj, amelyek széles körben ismertek, és amelyeket hangosan is kimondanál. Például az „LMFAO" (kb. baromi vicces) széles körben ismert, de bölcs dolog elkerülni a szakmai környezetben történő alkalmazását. Ám az „np" (nem probléma) széles körben ismert és elfogadható munkahelyi használatra.

  Valahogy így: *np, hamarosan beszélünk*

  Ne így: *LMFAO igen, így van haver, szasz*

Profi tippek:

- Készíts egy szabványos rövidítéslistát a gyakori kifejezésekhez. NSZV = nem szükséges válaszolni, SOS = sürgős, * = elírás.
- Ne küldj bizalmas információkat sms-ben és csevegőüzenetben! Ne feledd, hogy még titkosított üzenetekről is készülhet képernyőfelvétel.

Mikor kell egy azonnali üzenetet átirányítani egy másik csatornára?

- Ne használd a beetetős trükköt. Ha sms-t vagy azonnali üzenetet küldesz valakinek *Helló, van egy perced?* kezdéssel, de utána egy komplett bekezdésnyi szöveget

írsz, amelyben elmagyarázod, mire van szükséged, valószínűleg inkább fel kéne hívnod az illetőt vagy e-mailt kéne írnod neki.

- Ha annyira sürgős, hogy a megszokott munkaidőn kívül (7.00–19.00) szükséges üzentet írnod, akkor valószínűleg a telefonhívás is indokolt lehet. Ha nem, akkor egyszerűen várhat.
- Ha szeretnéd, hogy a beszélgetésnek nyoma legyen, válts át e-mailre.

VIDEÓTALÁLKOZÓK ÉS KONFERENCIAHÍVÁSOK

Példák: Webex, Zoom, Skype, Google Hangouts stb.

A közönség:

- Szükség esetén legyenek bemutatkozások. A virtuális találkozókon a résztvevők, különösen akkor, ha otthonról jelentkeznek be, személyesebb (és kényelmetlenebb) légkörben érzik magukat, mint a személyes találkozókon. Győződj meg arról, hogy az elején mindenkiről kiderül, hogy kicsoda és mi a pozíciója, és hagyj néhány percet a könnyedebb csevegésre is.

Az időzítés:

- Legyen rövid és kellemes. Legtöbben olyan személyes találkozókhoz és konferenciákhoz szoktunk, amelyek több mint egy órán át tartanak. A háromdimenziós környezetben a résztvevőknek az ingerek teljes skálája elérhető, kevesebb a külső zavaró tényező és hosszabban fenntartható a figyelem. A virtuális események sokkal nagyobb teret engednek a zavaró tényezőknek és a multitaskingnak. Az előre megtervezett menetrend és a beállított óra sokat segíthet ezen. A produktív virtuális találkozók előre meghatározott időkerettel rendel-

keznek, ami korlátozza az egyes tagok által előterjesztett ötletek számát.

Valahogy így: *Kérd meg a csapatodat, hogy három megoldást mutasson be egy Zoom-értekezleten, ahol az időkeret 60 perc lesz.*

Ne így: *Ütemezz be egy háromórás Zoom-értekezletet és felejtsd el elküldeni a napirendet, amely a csapatod felkészülését segítené.*

A szerkezet:

- Jelentkezz. A videócsevegés egyik nagy előnye, hogy a kézfelemeléshez gyakran vannak beépített mechanizmusok (például a szóköz billentyű a kéz felemelését fejezi ki a Zoomon). Ez segíthet megelőzni a telefonhívásokkal kapcsolatos problémákat, például azt, hogy az emberek egyszerre beszélnek vagy egymás szavába vágnak. Ha a szoftverednél nincs ilyen funkció, létrehozhatsz egyet az oldalsó csevegőmezőben. Jelölj ki egy jelet, pl. a csillagot, hogy a kollégák ezzel jelezzék, ha beszélni akarnak. (Ehhez figyelmes moderálás és jó vezetés szükséges.) Győződj meg arról, hogy senkit sem felejtesz ki, és a csendesebbektől is begyűjtöd a véleményeket.
- A kamera használata legyen kötelező minden résztvevőnél. Általános szabály, hogy ha a beszélgetőpartnered kamerája be van kapcsolva, akkor a tiédet is használnod kell. A kamera valamelyest visszaadja azokat a testbeszéd-jeleket, amelyeket az online kommunikáció elvesz, ugyanakkor lehetővé teszi a kollégák számára, hogy lássák, hogy mindenki odafigyel, és nem az Instagramot görgeti.
- Mindig jelölj ki egy moderátort vagy irányítót. Egy következetes arc és hang, amely „összeilleszti" a résztvevők számára a virtuális munkameneteket, növeli a vá-

gyott baráti légkört és segít csökkenteni a távmunkával járó elszigeteltség érzését. Szerencsés, ha az esemény moderátorának kell megnyitnia a konferenciát vagy értekezletet, mielőtt a napirendet és az előadóknak szánt kérdéseket irányítaná az oldalsó csevegésben.

Profi tippek:

- Ellenőrizd a technológiát. Ha néhány napig nem használtad a Zoomot vagy a Skype-ot, nyisd meg a szoftvert a tervezett idő előtt és teszteld a videó és a mikrofon minőségét. Ez mindenkinek időt takarít meg, mivel megspórolod vele a megbeszélés „HALLASZ ENGEM?" részét.
- Csend. A némítás gombot használd a visszhang megakadályozására és a zavaró tényezők, például a légzés, az írás és a háttérzaj minimalizálására. De vigyázz, a némítás gomb nem lehet engedély a multitaskingra!
- Lassíts. Gyakorold az öt másodperces szabályt, azaz várj öt másodpercet, mielőtt megszólalsz, miután feltettél egy kérdést a csoportnak. Ez a kis idő lehetővé teszi mindenkinek, hogy feldolgozza a hallottakat, és kitölti azt a néhány másodpercet, amikor mindenki arra vár, hogy hogy vajon *Ki szólal meg előbb*?

Mikor kell átvinni a beszélgetést egy másik csatornára?

- Ellenőrizd a megbeszéléseket. A személyes találkozókhoz hasonlóan, egyértelműen határozd meg a naptárban az egyes online értekezletek célját és javasolt eredményét, szüntesd meg azokat, amelyeknek nincs egyértelmű célja, vagy hiányoznak belőlük a siker kulcsfontosságú tényezői.

CSAPATGYAKORLAT: ONLINE STÍLUSOK

A Covid-19 járvány alatt a legtöbben megtanulták, hogy mi működik és mi nem a saját digitális együttműködésünk során. Itt az alkalom a pontos normák megalkotására, ha a csapatodnak még nincsenek egyetemes irányelvei vagy szabályai. Minden csapatnak először a tagok preferenciáit, hátterét és sajátos funkcióit kell figyelembe vennie. Az alábbi kérdések segítenek a kollégáknak megérteni saját online testbeszéd-stílusukat, amelyet aztán megoszthatnak a csoporttal. Keresd meg a hasonlóságokat és a különbségeket. Ezek segíthetnek a normák kialakításában és a lehetséges problémák elkerülésében.

Milyen a saját online testbeszéd-stílusom?

1. Melyek a legjobb csatornák mások számára, hogy online kommunikáljanak velem?
2. Mi bosszant az online testbeszéd kapcsán?
3. Mit értékelek a legjobban, amikor mások kommunikálnak velem (pl. egyértelműség, elszámoltathatóság, intézkedések)?
4. Online bevándorló vagyok vagy online bennszülött? Hogyan befolyásolja a „demográfiai hovatartozásom" azt, ahogyan a mindennapi kommunikációra tekintek?
5. Az online stílusomat befolyásolják-e a korábbi munkakultúrák vagy főnökök? Hogyan jelenik meg ez a kommunikációmban?

Sorold fel a pozitív online testbeszéd legjobb példáit, amelyeket az egyes kategóriákban másoknál tapasztaltál:

E-mailek
Csoportos csevegés
Találkozók

Sorold fel a pozitív online testbeszéd legrosszabb példáit, amelyeket az egyes kategóriákban másoktól tapasztaltál:

E-mailek
Csoportos csevegés
Találkozók

Kérd meg a csapatot, hogy ossza meg válaszait, hogy mindenki megismerhesse egymás preferenciáit és azokat a dolgokat, amelyek bosszantják. Látogass el az ericadhawan.com/digitalbodylanguage oldalra a teljes csapatértékeléshez.

A TELJES BIZALOM MEGTEREMTÉSE

A következőkben azokat a gyakorlatokat mutatom be, amelyek segítenek megalapozni az optimális átláthatóság kultúráját. A kérdések négy kategóriába sorolhatók: online kommunikáció, együttműködési eszközök, csapatszellem és értekezletkultúra. Minden szakaszban vedd figyelembe a négy szabályt, amelyekről eddig beszéltünk: látható értékelés, gondos kommunikáció, magabiztos együttműködés és teljes bizalom

Online kommunikáció

Az alapok

- Látható értékelés: lassíts le és olvasd át az üzenetedet, mintha prezentáció lenne. Olvasd el újra, amit írtál, és győződj meg róla, hogy az üzeneted nem tartalmaz elütéseket és zavaros nyelvezetet. Ellenőrizd az egyértelműségét, és győződj meg arról is, hogy a címzett tudja, milyen válaszra számítasz.
- Gondos kommunikáció: ne hagyatkozz túlságosan a rövidítésekre, és ne küldj túl általános üzeneteket. Ha rövid akarsz lenni, a csapat közösen határozza meg

a rövidítéskészletet az online kommunikáció hatékonyságának és érthetőségének növelése érdekében.

Például.: ASZVT: Amire szükségem van tőled
Például: NKV: Nem kell válaszolni????
Például: 4ó: Nekem erre 4 óra múlva van szükségem

- Magabiztos együttműködés: a legjobb szándékot feltételezd, amikor elolvasod az online kommunikációt. Ne feledd: hiányzik a másik testbeszéde és a hangjelzések, amelyek miatt a közvetlenséget vagy a sebességet tévesen durvaságnak értelmezhetjük.

Kérdezd meg magadtól

1. Milyen online kommunikációs fennakadások voltak mostanában a csapatodnál?
2. Csapatod online bevándorlókból, online bennszülöttekből vagy ezek keverékéből áll? Hogyan tükröződik ez az online kommunikációban?
3. Gondolj a legutóbbi esetre, amikor a csapat kommunikációja felbosszantott, aggódtál miatta vagy nem értetted. Miért történt ez? Jól érezted, vagy félreértés volt az egész?
4. Mi a legnagyobb akadály vagy bosszúság, amellyel naponta találkozol a csapatoddal való online kommunikáció során?

Együttműködési eszközök

Az alapok

- Gondos kommunikáció: Hozz létre egy útmutatót a csatorna kiválasztásához az üzenet hossza, a várható válaszidő és a továbbított információ mennyisége alapján. Győződj meg arról, hogy ezek az irányelvek az egész csapat, különösen az új alkalmazottak számára könnyen elérhetőek.

  Például: Érzékeny ügyfélinformációk online formában történő megvitatásához csak a vállalati e-mail fiókjainkat használjuk. Az ilyen típusú információkat nem osztjuk meg egymással szöveges üzenetek, vagy bármely más online csatorna segítségével.

- Magabiztos együttműködés: Fogalmazd meg az egyes eszközök megfelelő időzítésével kapcsolatos elvárásokat, beleértve a válaszidőt, és azt, hogy bizonyos eszközöket nem használunk munkaidőn kívül.

  Például: Kérlek, hogy 24 órán belül válaszolj az összes munkahelyi e-mailre. Ha ez idő alatt nem kaptál választ, keresd fel a címzettet telefonon vagy sms-ben.
  Például: Este 8 és reggel 5 óra között ne küldj sms-t a munkafeladatokkal kapcsolatban. A legjobb belátásod szerint dönts arról, hogy egy üzenet elég sürgős-e ahhoz, hogy megszegd ezt az irányelvet.

- Látható értkelés: Keress néhány embert, akik nagyon értenek az egyes csatornákhoz. Ők segíthetnek az iránymutatások és elvárások megalkotásában, valamint a csatorna szószólóiként is működhetnek, és finoman kiszűrik azokat a kollégákat, akik nem megfelelően használják az adott csatornát.

Kérdezd meg magadtól

1. Hány együttműködési eszközt használ a csapatod egy nap?
2. Ha rólad van szó, mely együttműködési eszközök segítenek boldogulni? Gondold át a lehetséges okokat (ezek közül sokat megvitattunk ebben a könyvben), amelyek a kellemes, baráti érzéstől kezdve a formalitás általad kedvelt formáiig terjedhetnek.
3. Melyik együttműködési eszközt kerülöd leginkább?
4. Van a szervezetnél valaki, aki különösen jól használja valamelyik együttműködési eszközt? Mi olyat csinálnak, amit te nem?
5. Van-e a csapatodnak kialakult normája az egyes eszközök használatának idejére vonatkozóan?

6. Mely csatornákat használjátok leggyakrabban csapatként, és mit mond ez a csapatkultúráról?

Csapatszellem

Az alapok

- ☐ Gondos kommunikáció: Legyen tere az informális beszélgetéseknek. Engedélyezd a kötetlen csevegést az értekezletek előtt, vagy hozz létre csoportos üzenetláncokat, amelyeket kifejezetten a munkafeladatokon kívüli beszélgetésekhez terveztek.
- ☐ Teljes bizalom: Legyen tere az ünneplésnek. Oszd meg az ötleteidet a csapatoddal érdekes cikkek, podcastok vagy könyvek formájában.
- ☐ Látható értékelés: Arra ösztönözd a kollégáidat, hogy mutassák ki az egymás iránti elismerésüket egy-egy megbeszélés elején a „Legjobb játékos" vagy „A hét sikere" díjak kiosztásával. Saját egyedi utakat is kialakíthatsz a közösségi kapcsolatok erősítésére. Az, hogy hogyan csinálod, kevésbé fontos, mint az, hogy csinálod-e, vagy sem.

Kérdezd meg magadtól

1. Vannak „klikkek" a csapatban? Hogyan lehet áthidalni a távolságot e csoportok között, és egy teljes csapatként erősebb kötelékeket kialakítani?
2. Van olyan kolléga, aki szinte mindig a leghangosabb? Hasznos ez a személy, vagy idegesítő? Milyen módon érheted el, hogy mások is becsatlakozzanak a beszélgetésbe?
3. Van olyan kolléga, aki szinte mindig a legcsendesebb? Hogyan tudnád ösztönözni az illetőt, hogy megszólaljon?
4. Hogyan kezeli a konfliktusokat a csapatod? Van problémátok a passzív-agresszív viselkedéssel? Milyen tippeket találtál ebben a könyvben a rossz viselkedés és/vagy a negatív csapatdinamika felszámolásához?

A megbeszélések kultúrája

Az alapok

- ☐ Gondos kommunikáció: Minden értekezletet a következő öt pont segítségével vizsgálj meg:
  - Cél: Van-e az értekezletnek világosan meghatározott célja?
  - Résztvevők: Az összes érintett felet (és csak az érintett feleket) meghívták és részt tudnak venni?
  - Valószínű kérdések: Milyen problémák merülhetnek fel?
  - Eredmény: Mi lesz az eredmény, ha elkészülünk?
  - Folyamat: Milyen lépéseket kell tennünk az értekezlet során céljaink elérése érdekében, tekintettel a kívánt eredményre és a lehetséges problémákra?
- ☐ Látható értékelés: Rendszeresen ellenőrizd az ismétlődő találkozókat. Körülbelül minden második találkozónál kérdezd meg magadtól, hogy még mindig szükség van-e ezekre, mindenki jelen van-e, akinek kell, és hogyan lehet még jobb a következő találkozó.
- ☐ Gondos kommunikáció: Gondoskodj róla, hogy a csapatban legyen valaki felelős azért, hogy a megbeszélés után e-mailben kiküldje a jegyzeteket és a tennivalókat.
- ☐ Magabiztos együttműködés: Minden értekezletet öt perc – nem a feladatokhoz kapcsolódó – beszélgetéssel kezdjetek, ahol a résztvevők egymás napjairól vagy céljairól kérdezik egymást, vagy megbeszélik, kinek miben van szüksége segítségre.
- ☐ Teljes bizalom: A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a csendesebb kollégák is részt vegyenek az megbeszélésekben, úgy, hogy váltogatják a moderátorokat, kérdéseket tesznek fel és különféle csatornákat használnak.

Kérdezd meg magadtól

1. Gondolj a legutóbbi találkozóra és tedd fel magadnak a lejjebb található kérdéseket. Mindenhol „nem" a válasz?
2. A legutóbbi találkozón úgy érezted, meghallgatnak és megbecsülnek?
3. Ha nem, akkor határozd meg azokat a konkrét pillanatokat, amikor nem mondhattad el, amit akartál, vagy nem kaptad meg a kellő tiszteletet. Ezek kommunikációs hibák voltak? A legjobb szándékot feltételezted? Szükséges-e más platformon megszólalnod?
4. Általában hogy ütemezitek az üléseket? Közvetlenül egymással kommunikáltok (P2P), vagy asszisztenseket használtok? Megbeszélitek az értekezlet szükségességét együtt, vagy ezt kihagyod és egyszerűen kiküldesz egy meghívót kontextus nélkül?
5. Hogyan tudod megváltoztatni az ütemezési folyamatot, hogy megbizonyosodj arról, hogy mindenki tudja, miért kell az az értekezlet és hogy mindenki számára a legjobb időben legyen?

TELJES BIZALOM KVÍZ

Ez a csoportos gyakorlat nagyszerű kiindulópont lehet az erősségek és a gyengeségek beazonosításához egy csapattalálkozón vagy egy közös hétvégén.

Válaszolj a következő kérdésekre, szem előtt tartva azt, hogy hogyan reagálnál a saját munkakultúrádon belül.

1. Naptári emlékeztetőt kapsz egy megbeszélésről, amely a tervek szerint egy órán belül kezdődik. Ezt érzed:
   a. Tudod, miért hívtak meg, érted, mi szerepel a napirendben és örömmel veszel részt.
   b. Nem vagy teljesen biztos abban, hogy miért hívtak meg.
   c. Megdöbbentett, hogy miért szerepelsz még mindig ezen a listán, és fontolóra veszed, hogy kihagyod vagy az utolsó pillanatban lemondod.

2. Egy tipikus találkozó során a résztvevők...
   a. Mindannyian egyformán közreműködnek, követik a napirendet, és megosztják a vezető szerepet szakterületük alapján.
   b. Általában elkötelezettek és követik a napirendet, ha van ilyen. A szokásos hangos kollégák legtöbbször kitöltik az időt, és jó ötleteik vannak. A menedzser vagy a csapat vezetője felelős az egész értekezletért.
   c. A résztvevők másra figyelnek, e-maileket néznek vagy sms-t írnak. Senki sem követi a napirendet, vagy nincs is napirend. A szokásos hangos emberek erőszakosan félbeszakítanak másokat. Érezni lehet a feszültséget.

3. Amikor a menedzser vagy a csapat vezetője határidőket határoz meg, akkor...
   a. Megkérdezi a csapatot a reális lehetőségekről, figyelembe véve az általános munkaterhelést és a külső hatásokat, amelyek esetleges késéseket okozhatnak.
   b. Önállóan határozza meg a határidőt, vagy az ügyfelek (vagy más külső dolgok) igényeihez igazítja, és így tálalja a csapatnak a feladatokkal együtt. A határidők általában reálisak, de néha túlságosan szűkösek. Számodra ez rendben van, mivel nincs igazán ráhatásod az ügyfelekre vagy a beszállítókra.
   c. Teljesen önkényes és irreális határidőket szab meg. Azt kéri, hogy a többnapos munkákat egyik napról a másikra készítsétek el. Kiábrándult és túlterhelt vagy.

4. Személyes problémád van, ami miatt nem tudsz koncentrálni, így...
   a. Elmondod a csapat vezetőjének vagy a menedzseredneknek a problémádat. Tudod, hogy támogatnak és megértik, hogy ha most változtatni kell a munkaterheléseden.
   b. Az egyetlen megbízható kollégával megbeszéled, de senki mással nem. Mindent megteszel annak érdekében, hogy minden munkádat elvégezd, és végigcsináld a napot. Előfordulhat, hogy egy fontos megbeszélést a hét második felére kell áthelyezned.
   c. Nem mondod el senkinek, és nem változtatsz a munkaterheléseden vagy az ütemezésen.

5. Rád osztottak egy feladatot, de nem vagy biztos benne, hogy elegendő a tudásod ahhoz, hogy jól megcsináld, ezért...
   a. Elutasítod a projektet, vagy azt kéred, hogy rendeljenek hozzá egy nagyobb szakértelemmel rendelkező kollégát, hogy segítsen neked.
   b. Nem osztod meg a kétségeidet az egész csapattal, de tudod, hol találhatod meg a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat. Felkérhetsz egy megbízható kollégát, hogy segítsen neked, ha van egy kis ideje.
   c. Nem osztod meg a kétségeidet a csapatoddal, annak ellenére, hogy fogalmad sincs arról, hol találhatod meg a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrásokat. Végül 60 órát dolgozol a héten, mert csak töröd a fejed, és nagyon sok dolognak utána kell nézned.

6. A csapat vezetője visszajelzést ad...
   a. Gyakran. Minden megbeszélésen elhangzanak az elismerések, valamint az egyes projektekről szóló hasznos és specifikus visszajelzések. Nem félsz, amikor azért

akarnak veled beszélni, hogy visszajelzést adjanak a munkádról. Van egy ütemezett, időszakos értékelési rendszer, amely általában a fejlődésre alkalmas megvalósítható ötletekből építkezik.
   b. Néha. Csak nagy projektek végén ad visszajelzést. Aggódni kezdesz, amikor azért akarnak veled beszélni, hogy visszajelzést adjanak a munkádról, még akkor is, ha tudod, hogy nem rontottál el semmit. Rendszeres értékelés van, de ritkán bizonyul hasznosnak.
   c. Ritkán vagy soha. Csak akkor hallasz visszajelzést, ha valami nem stimmel. Szinte pánikba esel, ha a visszajelzésekről akarnak veled beszélni.

7. Szervezeted értékelése...
   a. Teljes körű. A csapatban mindenkinek lehetősége van minden szintről véleményt hallani. A vezetők és felsőbb vezetők visszajelzést kapnak beosztottjaiktól. A munkatársak képesek egymásnak is visszajelzéseket adni.
   b. Oda-vissza zajlik. A csapat vezetői visszajelzést kapnak beosztottjaiktól. A beosztottak visszajelzést kapnak a csapatvezetőktől. A munkatársaknak nem javasolják, hogy megosszák egymással a visszajelzéseket.
   c. Egyoldalú. A csoport vezetői visszajelzést adnak beosztottjaiknak, de ők maguk nem kapnak. A munkatársaknak nem javasolják, hogy megosszák egymással a visszajelzéseket.

8. Ami a csatornaválasztást illeti, a csapatodban...
   a. Világos normák vannak az üzenet hosszával, a várható válaszidővel és a továbbított információ mennyiségével kapcsolatban. Soha nem gondolkodsz azon, hogy melyik csatornát használd, vagy nem bosszankodsz, ha valaki nem a megfelelőt használja.

b. Nincs egyértelmű normarendszer, de ez nem okoz zűrzavart. Általában nem aggódsz, hogy melyik csatornát használd, de időnként bosszantanak a váratlan telefonhívások, a zavaros vagy rejtélyes e-mailek, vagy nem megfelelő szöveges üzenetek.
c. Káosz van. Nincsenek normák, és gyakran van kavarodás. Az üzenetek rendszeresen elvesznek, vagy soha nem válaszolják meg őket.

9. Egy fontos prezentáció előtti este van, és a kollégád még nem adta hozzá a diáit a PowerPointhoz. Ekkor te ...
   a. Nem aggódsz. Biztos vagy benne, hogy meg fogja csinálni. A biztonság kedvéért egy sms-t küldesz neki: *Hahó, csak szólok, hogy a diáim készen állnak, hogy összefésüljük a tieiddel. Izgatottan várom a holnapot!*
   b. Kicsit aggódsz, hogy esetleg rosszul tudja a dátumot, vagy akár el is felejtette. Küldesz neki egy sms-t: *Helló, tudod már, mikor leszel kész a projekttel? Át szeretném futni a holnapi bemutató előtt...*
   c. Pánikolsz. Tudod, hogy valószínűleg elfelejtette, vagy elvárja, hogy te csináld meg. Felhívod, és amikor nem válaszol, végül megcsinálod egyedül.

10. A csapatod értékes tagjának érzed magad ...
    a. Mindig. Számítanak a munkádra, és jól érzed magad, amikor elmondod a véleményed vagy javaslatokat fogalmazol meg. Gyakran elismerik a munkádat.
    b. Amikor a te szakterületed van fókuszban. Megpróbálsz csendben maradni, ha nem vagy száz százalékig biztos a véleményedben. Amikor mégis megszólalsz, a csapatod értékeli a jó ötleteidet.
    c. Ritkán vagy soha. Csendben maradsz, amennyire csak lehet, és éppen csak teljesíted a feladataidat. A munkádért ritkán kapsz elismerést a csapat többi tagjától.

Ha a legtöbb válaszod A: Gratulálunk, szinte teljesen összehangolódtál a csapatoddal! Koncentrálj a kérdésekben feltárt hiányosságokra.

Ha a legtöbb válaszod B: A csapatod jól teljesít, de lehet ez még jobb is. Kövessétek az online testbeszéd stíluskalauzt.

Ha a legtöbb válaszod C: A csapatodnak sok segítségre van szüksége. Kezdd a Teljes bizalom című résszel.

Most nézd át a csapat válaszait. Azt fogod észrevenni, hogy a kollégák tapasztalatai az egyértelműségről nagyon eltérőek. Gyakran a csapat vezetőjének magasabb pontszáma lesz, mint társainak, vagy egyes részlegeknél magasabb lesz a pontszám, mint másoknál. Ragadd meg az aszimmetria okait az egyes pontoknál, és beszéljétek át őket a kollégákkal.

AZ ONLINE TESTBESZÉDED A KOLLÉGÁID SZERINT

Ez egy szórakoztató, gyors és hihetetlenül hasznos módja annak, hogy a visszajelzéseket kapjunk, és segít értékelni azokat az online testbeszéd jeleket, amelyeket úgy közvetítesz, hogy nem is vagy tudatában. Kérdezz meg egy kollégát, hogy szerinte melyik személyre hasonlítasz a legjobban: Alice-re, Bettyre, Charlie-ra vagy Davidre.

Alice

Az Alice által küldött e-mailek rövidek és lényegre törőek, de mindig időt fordít a konkrét és hasznos tárgymegjelölésre, és az érthetőség érdekében ellenőrzi az e-mailjeit. Legtöbbször egy kedves mondatot is beszúr: *Legyen szép napod!* vagy *Állok rendelkezésedre, ha további segítségre van szükséged.* A hangulatjeleket szöveges üzenetek kiegészítésére használja. Nem a szavak helyett, hanem az üzenet végén, egy mosolygó arccal vagy egy felfelé mutató hüvelykujjal teszi

egy kicsit kedvesebbé a levelet. Alice általában két-három órán belül válaszol az e-mailekre, néhány percen belül az sms-ekre, és szinte azonnal a naptárába érkezett felkérésekre. Ha tudja, hogy nem fog azonnal kielégítő választ adni, ezt mindig jelzi a másiknak. Csapatkommunikációjában az összes kommunikációs irányelv normáit betartja, tiszteletben tartva a hosszúság, a bonyolultság és a közvetlenség körüli kérdéseket.

Betty

Betty e-mailjei mindig udvariasak. Még ha elnézést is kér valami miatt, nem fogsz rájönni, mi is volt az. Leggyakrabban használt emoji-ja: 🙃. Ami a válaszidőket illeti, nála ez attól függ, hogy ki küldte neki az e-mailt. Ha a főnöke, akkor azonnal válaszol. Ha valaki olyan, akit nem szeret, akkor kitolja a válaszidő határait a még elfogadható pontig.

Charlie

A Charlie által küldött e-mailek mindig kevesebb, mint öt mondatot tartalmaznak. Olyan, mintha sms-t írna. Te és Charlie hajlamosak vagytok rövid e-maileket küldözgetni egymásnak oda-vissza. Charlie imádja az emojikat, mivel szerinte egyetlen képet sokkal könnyebb beszúrni, mint egy teljes mondatot, és szívesen helyettesíti a szavakat vagy akár a mondatokat emojikkal. Legtöbbször nem zavarják az elütések, a gyorsaság fontosabb számára.

David

David hosszú e-maileket küld, amelyek borzasztó részletesek, és nem érzi szükségét a további e-maileknek vagy telefonoknak. Néha az e-mailjei több bekezdést, felsorolást, linket és mellékletet tartalmaznak, mindent, amit szükségesnek tart. Soha nem használ hangulatjeleket a munkája során, mivel nem tartja őket professzionálisnak (ráadásul őszintén szólva

fogalma sincs, melyik mit jelent). Mindig háromszor ellenőrzi az üzeneteit, mielőtt megnyomja a *Küldés* gombot.

Ha leginkább Alice-ra hasonlítasz: Gratulálok! A kommunikációd szilárd alapokon nyugszik. Hogyan használod fel ezt a karriered előmozdítására?

Ha leginkább Betty-re hasonlítasz: A munkakörnyezetedtől függően a kommunikációd passzív-agresszív vagy zavaros lehet. Alkalmazd a következő tippeket:

- **Látható értékelés:** Ne felejtsd el kifejezni elismerésed egy egyszerű „köszönettel", vagy azzal, hogy tudatod a kollégáddal, hogy jó munkát végzett.
- **Gondos kommunikáció:** Ne akkor küldj üzeneteket, ha mérges vagy csalódott vagy.
- **Magabiztos együttműködés:** Légy őszinte azzal kapcsolatban, hogy mire van szükséged és mit érzel.

Ha többnyire Charlie-ra hasonlítasz: Lehet, hogy a sebesség és a hatékonyság érdekében feláldozod az egyértelműséget. Vesd be ezeket a tippeket:

- **Gondos kommunikáció:** Lassíts. Kérdezd meg magadtól: Világos, hogy mit kell tennie a címzettnek, miért és mikor?
- **Magabiztos együttműködés:** Kerüld a rövid, szorongást kiváltó üzeneteket, mint például *Beszélnünk kell*, vagy *Ez lehet, hogy jó lesz.*

Ha többnyire Davidre hasonlítasz: Lehet, hogy túl bonyolult és ezért nem világos üzeneteket küldesz. Próbáld ki ezeket a tippeket:

- **Gondos kommunikáció:** Gondold át, mikor érdemes csatornát váltani. Ne feledd, hogy a csatornaválasztásnál fontos szempont, hogy mennyire összetett az adott kérdés.

- **Magabiztos együttműködés:** Szokj hozzá a telefonhoz és a videóhívásokhoz! Néha egyszerűen túl sok mondanivalónk van, és ezt könnyebb megtenni egy olyan csatornán, ahol hanglejtésünk és a lehetőség, hogy azonnal kérdezzünk a másiktól nagyban elősegíti az érdemi kommunikációt.

Köszönetnyilvánítás

Nagyszerű emberek segítettek ennek a könyvnek a létrehozásában. Irodalmi vezetőm és ügynököm, Jim Levine, aki a kezdetektől fogva velem volt ezen az úton. Mélységesen hálás vagyok a St. Martin's Press fáradhatatlan munkatársainak: Tim Bartlettnek, Alice Pfeifernek, Laura Clarknek, Rebecca Langnek, Danielle Prieleppnek, Alan Bradshaw-nak és az egész Macmillan családnak.

Köszönöm neked, Abby Salinas, sokkal több vagy, mint egy szerzőtárs: igazi kedves barát. Köszönöm Peter Smithnek és Lily Smithnek, hogy segítettek ötletelni és életre hívni ezt a könyvet. Köszönöm Omeed Rameshninak, hogy hosszú évekig megbízható tanácsadómként támogatott.

Hatalmas elismerés a férjemnek, Rahulnak – te vagy a legjobb barátom, a lelki társam és a bizalmasom mindörökké. Köszönöm szüleimnek, Ramnak és Neelam Dhawannak, hogy megtanították a határozottság, az empátia és a nagylelkűség fontosságát. Köszönöm testvéreimnek, Neilnek és Darpunnak, hogy saját szakterületükön kiváló munkát végeznek és engem is erre inspirálnak.

Külön köszönöm sok közeli tanácsadómnak és támogatómnak: Rob Berknek, Ayse Birselnek, Shelley Brindle-nek, Irene Brittnek, Bill and Julie Carriernek, Meg Cassidynek, Alisa Cohnnak, Lin Coughlinnak, Dorie Clarknek, Laine

Cohennek, Adette Contrerasnak, Mark Fortiernek, Marshall Goldsmithnek, Patricia Gortonnak, Amanda Hugheynak, Leah Johnsonnak, Mo Kastinak, Carrie Kerpennek, Randi Kochmannak, Stephanie Landnek, Alex Lapshinnek, Ivy Linnek, Amanda Hughey-nak, Emily Millsnek, Will Morelnak, Scott Osmannak, Michael Palgonnek, Jordan Pople-nak, Denene Rodney-nak, Rajeev Ronankinak, Brad Schillernek, Lisa Santandreának, Lisa Shalettnek, Kim Sharannek, Dan Schawbelnek, Maesha Shonarnak, Darcy Verhunnek, és Leslie Zaikisnek.

Ez a könyv a Covid-19 járvány idején készült el. Érdemes egy pillanatra elgondolkodni azokon az embereken, akik többet tettek a vártnál, többet, mint kellett volna, többet, mint, amit el tudunk képzelni, ezekben a nehéz időkben. Hálás vagyok azoknak az egészségügyi dolgozóknak, akik olyan munkát végeztek, amelyről sohasem gondolták, hogy valaha is ezt kell tenniük, és emberfeletti erővel segítettek másoknak. Köszönet mindenkinek, akivel a Zoomon találkoztam és eszmét cserélhettem.

A Cotential csapata valódi inspiráció számomra, távolról biztosítják a fontos ügyfélmunkákat, és összekapcsolják a rendkívüli, több tízezer emberből álló közösségünket.

Végül hálás vagyok neked, hűséges olvasó, hogy előretekintesz, hogy vezetsz, hogy segíted az online testbeszéd fejlődését, és oly módon fejezed ki magad és kommunikálsz másokkal, amire őszintén büszke vagy. Te vagy az én hősöm.

A szerzőről

Erica Dhawan a világ vezető szakembere a huszonegyedik századi együttműködés és kapcsolati intelligencia területén.

Erica programbeszédek, képzések és tanácsadás révén további közös innovációkra buzdítja a közönséget és a szervezeteket.

A Cotential alapítója és vezérigazgatója – ez a globális szervezet segíti a vállalatokat, vezetőket és menedzsereket a huszonegyedik századi együttműködési készségek és magatartásformák kiaknázásában és a példátlan teljesítmény elérésében.

A *Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence* című könyvsiker társszerzője. A Thinkers50 Dhawant „A menedzsmentötletek Oprahjának" nevezte el, a Global Gurus pedig a világ 30 vezető menedzsere közé sorolja. A *Masters of Leadership* című díjnyertes podcast házigazdája.

Erica globális színtereken szólal meg, a davosi Világgazdasági Fórumtól kezdve a TEDx-en át a Coca-Cola, a FedEx, a Goldman Sachs, a Walmart, az SAP és a Cisco platformjain. Írásai a *Harvard Business Review*ban, a *Forbes*ban és a *Fast Company*ban jelennek meg, diplomáit a Harvardon, a MIT Sloanon és a Wharton Schoolban szerezte.

Csatlakozz a közösséghez az ericadhawan.com/digitalbody language weboldalon! Keresd a #digitalbodylanguage hashtaget!

Kövesd Ericát a LinkedInen: linkedin.com/in/ericadhawan és a Twitteren és az Instagramon: @ericadhawan.

Jegyzetek

Bevezetés

1 Marguerite Ward, "CEO of a $16 Billion Business Says the Way You Write Emails Can Break Your Career," CNBC Careers, November 30, 2016, https://www.cnbc.com/2016/11/30/ceo-of-a-16-billion-business-says-the-way-you-write-emails-can-break-your-career.html

2 Ibid.

1. fejezet: Mi is az az online testbeszéd?

1 The Radicati Group, Inc., "Email Statistics Report, 2020–2024," February 2020, https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2019/12/Email-Statistics-Report-2020–2024-Executive-Summary.pdf; The Radicati Group, Inc., "Email Statistics Report, 2015–2019," March 2015, https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015–2019-Executive-Summary.pdf

2 Justin Kruger, Nicholas Epley, Jason Parker, and Zhi-Wen Ng, "Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?" *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 6 (December 2005): 925–36, https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.925

3 Niraj Chokshi, "Out of the Office: More People Are Working Remotely, Survey Finds," *The New York Times*, February 15,

2017, https://www.nytimes.com/2017/02/15/us/remote-workers-work-from-home.html
4 Annalise Knudson, "Teens Prefer Texting to Talking, New Survey Shows," silive, September 11, 2018, https://www.silive.com/news/2018/09/teens _prefer_texting_to_talkin.html
5 Lee Rainie and Kathryn Zickuhr, "Americans' Views on Mobile Etiquette," Pew Research Center, December 31, 2019, https://www. pewresearch.org/internet/2015/08/26/americans-views-on-mobile-etiquette/
6 Carolyn Sun, "How Do Your Social Media Habits Compare to the Average Person's?" *Entrepreneur*, December 14, 2017, https://www.entrepreneur.com/slideshow/306136
7 Allan Pease and Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language* (New York: Bantam Books, 2006), 10.
8 Katrin Schoenenberg, Alexander Raake, and Judith Koeppe, "Why Are You So Slow? Misattribution of Transmission Delay to Attributes of the Conversation Partner at the Far-End," *International Journal of Human-Computer Studies* 72, no. 5 (May 2014): 477–87, https://doi.Org/10.1016/j.ijhcs.2014.02.004

2. fejezet: Miért vagy ilyen stresszes?

1 *The Devil Wears Prada*, directed by David Frankel (Beverly Hills, CA: 20th Century Fox Home Entertainment, 2006).
2 John Suler, "The Online Disinhibition Effect," *CyberPsychology & Behavior* 7, no. 3 (2004):321–26, https://doi.org/10.1089/1094931041291295
3 Keith Ferrazzi, "How to Avoid Virtual Miscommunication," *Harvard Business Review*, March 31, 2020, https://hbr.org/2013/04/how-to-avoid-virtual-miscommun
4 Alina Dizik, "How to Avoid Writing Irritating Emails," BBC Worklife, September 5, 2017, https://www.bbc.com/worklife/article/20170904-how-to-avoid-writing-irritating-emails
5 Ibid.

6 Gareth Cook, "The Secret Language Code," *Scientific American*, August 16, 2011, https://www.scientificamerican.com/article/the-secret-language-code/
7 Eugene Wei, "Pronoun Usage: A Psychological Tell," Remains of the Day, August 26, 2011, https://www.eugenewei.com/blog/2011/8/26/pronoun-usage-a-psychological-tell.html

3. fejezet: Mit mondasz *valójában*?

1 Katrin Schoenenberg, "Awkward Pauses in Online Calls Make Us See People Differently," *The Conversation*, April 2, 2020, https://theconversation.com/awkward-pauses-in-online-calls-make-us-see-people-differently-26073
2 Alisha Haridasani Gupta, "It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In," *The New York Times*, April 14, 2020, https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html
3 Jessica Stillman, "A Simple Way to Make Conference Calls Less Awkward," *Inc.*, November 18, 2014, https://www.inc.com/jessica-stillman/the-5-second-secret-to-less-awkward-online-meetings.html
4 Seinfeld, season 5, episode 4, "The Sniffing Accountant."
5 Aimee Lee Ball, "Talking (Exclamation) Points," *The New York Times*, July 3, 2011, http://www.nytimes.com/2011/07/03/fashion/exclamation-points-and-e-mails-cultural-studies.html
6 Emily Torres, "The Danger of Overusing Exclamation Marks," BBC Worklife, June 7, 2019, https://www.bbc.com/worklife/article/20190606-the-danger-of-overusing-exclamation-marks
7 Tanya Dua, "Emojis by the Numbers: A Digiday Data Dump," *Digiday*, May 8, 2015, http://digiday.com/marketing/digiday-guide-things-emoji/; Uptin Saiidi, "Brand Marketers Find a New Way into Your Phone," CNBC, August 19, 2014, https://www.cnbc.com/2014/08/18/emojis-brand-marketers-find-a-new-way-into-your-phone.html

8 Samantha Lee, "What Communicating Only in Emoji Taught Me About Language in the Digital Age," *Quartz*, August 31, 2016, https://qz.com/765945/emojis-forever-or-whatever-im-a-poet/
9 "#CHEVYGOESEMOJI," Chevrolet Pressroom, June 22, 2015, https://media.chevrolet.com/media/us/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2015/jun/0622-cruze-emoji.html
10 Eric Goldman and Gabriella Ziccarelli, "How a Chipmunk Emoji Cost an Israeli Texter $2,200," *Technology & Marketing Law Blog*, May 25, 2017, https://blog.ericgoldman.org/archives/2017/05/how-a-chipmunk-emoji-cost-an-israeli-texter-2200.htm
11 Ella Glikson, Arik Cheshin, and Gerben A. Van Kleef, "The Dark Side of a Smiley: Effects of Smiling Emoticons on Virtual First Impressions," *Social Psychological and Personality Science* 9, no. 5 (July 31, 2017): 614–25, https://doi.org/10.1177/1948550617720269
12 Alice Robb, "How Using Emoji Makes Us Less Emotional," *The New Republic*, July 7, 2014, https://newrepublic.com/article/118562/emoticons-effect-way-we-communicate-linguists-study-effects
13 Danielle N. Gunraj, April M. Drumm-Hewitt, Erica M. Dashow, Sri Siddhi N. Upadhyay, and Celia M. Klin, "Texting Insincerely: The Role of the Period in Text Messaging," *Computers in Human Behavior* 55, pt. B (February 2016): 1067–75, https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.003
14 Paige Lee Jones, Twitter, December 21, 2017, 1:39 p.m., https://twitter.com/paigeleejones/status/943928863163371520
15 Ed Yong, "The Incredible Thing We Do During Conversations," *The Atlantic*, January 4, 2016, https://www.theatlantic.com/science/archive/2016/01/the-incredible-thing-we-do-during-conversations/422439/

16 "The Wireless Industry: Industry Data," CTIA, https://www.ctia.org/the-wireless-industry/infographics-library (accessed April 2, 2020).
17 Alina Tugend, "The Anxiety of the Unanswered E-Mail," *The New York Times*, April 20, 2013, https://www.nytimes.com/2013/04/20/your-money/the-anxiety-of-the-unanswered-e-mail.html

4. fejezet: Látható értékelés

1 Christine Porath, "Half of Employees Don't Feel Respected by Their Bosses," *Harvard Business Review*, December 6, 2017, https://hbr.org/2014/11/half-of-employees-dont-feel-respected-by-their-bosses
2 Nicole Spector, "Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?" NBCNews. com, July 27, 2017, https://www.nbcnews.com/business/business-news/why-are-big-companies-calling-their-remote-workers-back-office-n787101
3 Naomi S. Baron, *Words Onscreen: The Fate of Reading in a Digital World* (New York: Oxford University Press, 2016), 168.
4 Ibid.
5 Scott Gerber (CEO, Young Entrepreneur Council), in discussion with the author, May 2019.
6 Aria Finger (CEO, DoSomething.org), in discussion with the author, May 2019.
7 "NPT's Best Nonprofits to Work For 2013," *The NonProfit Times*, April 1, 2013; "Best Places to Work—DOSOMETHING.ORG," Crain's New York Business, January 1, 2012, https://www.crainsnewyork.com/awards/dosomethingorg-3
8 Sara Algoe, "Putting the 'You' in Thank You," *Journal of Social Psychology*, June 7, 2016, https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550616651681
9 Jena McGregor, "The Odd Things People do While Half-Listening on Conference Calls," *Washington Post*, August 21, 2014, https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/08/21/the-odd-things-people-do-while-half-listening-on-conference-calls/

5. fejezet: Gondos kommunikáció

1 Alon Schwartz, "Does Your Team Know What Success Looks Like?" alonschwartz.com, March 20, 2019, http://alonschwartz.com/2019/03/does-your-team-know-what-success-looks-like/
2 Ibid.
3 Ibid.
4 "Poor Communication Leads to Project Failure One Third of the Time," Core- worx, April 20, 2017, https://info.coreworx.com/blog/pmi-study-reveals-poor-communication-leads-to-project-failure-one-third-of-the-time
5 "The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications," Project Management Institute, May 2013, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf
6 Daniel Victor and Matt Stevens, "United Airlines Passenger is Dragged from an Overbooked Flight," *The New York Times*, April 10, 2017, https://www.nytimes.com/2017/04/10/business/united-flight-passenger-dragged.html
7 Lucinda Shen, "United Airlines Stock Drops $1.4 Billion After Passenger Removal Controversy," *Fortune*, April 11, 2017, https://fortune.com/2017/04/11/united-airlines-stock-drop/
8 Liam Stack and Matt Stevens, "Southwest Airlines Engine Explodes in Flight, Killing a Passenger," *The New York Times*, April 17, 2018, https://www.nytimes.com/2018/04/17/us/southwest-airlines-explosion.html
9 "Southwest Flight Suffers Jet Engine Failure," CNN, April 17, 2018, https://www.cnn.com/us/live-news/southwest-flight-emergency/h_e24cbf88f3276 6bb168d5bafd6539538
10 WFAA, "Southwest CEO Mourns Loss of Passenger on Dallas-Bound Flight," YouTube (video), 18:20, April 17, 2018, https://www.youtube.com/watch?v=hu3yfAA8aI8
11 Wade Foster et al., *The Ultimate Guide to Remote Work* (ebook), ed. Danny Schreiber and Matthew Guay (Sunnyvale, CA: Zapier, 2015), https://cdn.zapier.com/storage/learn_ebooks/e4fbeb81f76c0c13b589cd390cb6420b.pdf
12 Ibid.
13 Ibid.

6. fejezet: Biztonságos együttműködés

1 Tom Monahan, "The Hard Evidence: Business is Slowing Down," *Fortune*, January 28, 2016, https://fortune.com/2016/01/28/business-decision-making-project-management/
2 Ibid.
3 Ibid.
4 Françoise Henderson, "Translating Your Product for the Global Market? Beware the Silo Effect," *Global Trade Mag*, January, 17, 2020, https://www.globaltrademag.com/translating-your-product-for-the-global-market-beware-the-silo-effect/?gtd=3850&scn=
5 Ibid.
6 Ibid.
7 "The 2013 Regulatory Landscape from FinanceConnect:13," May 9, 2013, https://www.youtube.com/watch?v=cbsMDRDBB_o
8 "The Bloody History of 'Deadline,'" Merriam-Webster, https://www.merriam-webster.com/words-at-play/your-deadline-wont-kill-you (accessed April 4, 2020).

7. fejezet: Teljes bizalom

1 Amy Feldman, "Away Luggage Hits $1.4B Valuation After $100M Fundraise," *Forbes*, May 15, 2019, https://www.Forbes.com/sites/amyfeldman/2019/05/14/at-a-valuation-as-high-as-145b-valuation/#2a5fc8dc33d7
2 Ingrid Angulo, "Facebook and YouTube Should Have Learned from Microsoft's Racist Chatbot," CNBC, March 17, 2018, https://www.cnbc.com/2018/03/17/facebook-and-youtube-should-learn-from-microsoft-tay-racist-chatbot.html

3 Peter Lee, "Learning from Tay's Introduction," *Official Microsoft Blog*, March 25, 2016, https://blogs.microsoft.com/blog/2016/03/25/learning-tays-introduction/#sm.0000x5ncvafjkel7qin1ue35ompd9
4 Justin Bariso, "Microsoft's CEO Sent an Extraordinary Email to Employees After They Committed an Epic Fail," *Inc.*, February 23, 2017, https://www.inc.com/justin-bariso/microsofts-ceo-sent-an-extraordinary-email-to-employees-after-they-committed-an-.html
5 Marco della Cava, "Microsoft's Satya Nadella is Counting on Culture Shock to Drive Growth," *USA Today*, February 20, 2017, https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/02/20/microsofts-satya-nadella-counting-culture-shock-drive-growth/98011388/
6 Shana Lebowitz, "Google Considers This to Be the Most Critical Trait of Successful Teams," *Business Insider Australia*, November 21, 2015, https://www.businessinsider.com.au/amy-edmondson-on-psychological-safety-2015-11
7 Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (June 1999): 350-83, https://doi.org/10.2307/2666999

8. fejezet: Nemek

1 John Paul Titlow, "These Women Entrepreneurs Created a Fake Male Cofounder to Dodge Startup Sexism," *Fast Company*, September 19, 2017, https://www.fastcompany.com/40456604/these-women-entrepreneurs-created-a-fake-male-cofounder-to-dodge-startup-sexism
2 Ibid.
3 John Gray, *Men Are from Mars, Women Are from Venus: The Classic Guide to Understanding the Opposite Sex* (New York: Harper, 2012).

4 Leah Fessler, "Your Company's Slack is Probably Sexist," *Quartz*, November 20, 2017, https://qz.com/work/1128150/your-companys-slack-is-probably-sexist/
5 Ibid.
6 Daniel N. Maltz and Ruth A. Borker, "A Cultural Approach to Male-Female Miscommunication," in *Language and Social Identity*, ed. John J. Gumperz, *Studies in Interactional Sociolinguistics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), 196–216, doi:10.1017/CBO9780511620836.013
7 Ibid.
8 Ibid.
9 "Overview," Project Implicit, 2011, https://implicit.harvard.edu/implicit/education.html
10 Leah Fessler, "Your Company's Slack is Probably Sexist," *Quartz*, November 20, 2017, https://qz.com/work/1128150/your-companys-slack-is-probably-sexist/
11 Margarita Mayo, "To Seem Confident, Women Have to be Seen as Warm," *Harvard Business Review*, November 26, 2019, https://hbr.org/2016/07/to-seem-confident-women-have-to-be-seen-as-warm
12 James Fell, "I just said this to my feminist wife and daughter and they both laughed and agreed, so I don't think it qualifies as sexist," Facebook, February 6, 2017, https://www.facebook.com/bodyforwife/posts/1330446537016138
13 James Fell, "Why Men Don't Use Exclamation Points (and Women Do)," James Fell (blog), July 25, 2019, https://bodyforwife.com/why-men-dont-use-exclamation-points-and-women-do/
14 Ibid.
15 Naomi S. Baron, *Always On: Language in an Online and Mobile World* (Oxford: Oxford University Press, 2010), 52.
16 Naomi Baron, "Dr. Naomi Baron: Maximizing and Using Digital Communication Skills in Leadership, Episode #21," *Masters of Leadership with Erica Dhawan* (podcast), May 1, 2018,

https://ericadhawan.com/dr-naomi-baron-maximizing-and-using-digital-communication-skills-in-leadership-episode-21/

17 Leah Fessler, "Your Company's Slack is Probably Sexist," *Quartz*, November 20, 2017, https://qz.com/work/1128150/your-companys-slack-is-probably-sexist/

18 Ibid.

19 Ibid.

20 Anil Dash, "The Year I Didn't Retweet Men," Medium, February 13, 2014, https://medium.com/the-only-woman-in-the-room/the-year-i-didnt-retweet-men-79403a7eade1

21 Ibid.

22 Ibid.

23 Ibid.

24 Mark Peters, "The Hidden Sexism in Workplace Language," BBC Worklife, March 30, 2017, https://www.bbc.com/worklife/article/20170329-the-hidden-sexism-in-workplace-language

25 Maxwell Huppert, "5 Must-Do's for Writing Inclusive Job Descriptions," *LinkedIn Talent Blog*, LinkedIn, April 9, 2018, https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/job-descriptions/2018/5-must-dos-for-writing-inclusive-job-descriptions

26 Samantha Cole, "How Changing One Word in Job Descriptions Can Lead to More Diverse Candidates," *Fast Company*, March 24, 2015, https://www.fastcompany.com/3044094/how-changing-one-word-in-job-descriptions-can-lead-to-more-diverse-candid

27 Yoree Koh, "How Language in Job Listings Could Widen Silicon Valley's Gender Divide," *Wall Street Journal*, December 13, 2017, https://www.wsj.com/articles/how-language-in-job-listings-could-widen-silicon-valleys-gender-divide-1513189821

28 Kieran Snyder, "Language in Your Job Post Predicts the Gender of Your Hire," Textio, June 21, 2016, https://textio.com/blog/language-in-your-job-post-predicts-the-gender-of-your-hire/13034792944

29 Tim Halloran, "Better Hiring Starts with Smarter Writing," Textio, June 16, 2017, https://textio.com/blog/better-hiring-starts-with-smarter-writing/13035166297

30 Noam Scheiber and John Eligon, "Elite Law Firm's All-White Partner Class Stirs Debate on Diversity," *The New York Times*, January 27, 2019, https://www.nytimes.com/2019/01/27/us/paul-weiss-partner-diversity-law-firm.html

31 Cassens Weiss, "170 Top In-House Lawyers Warn They Will Direct Their Dollars to Law Firms Promoting Diversity," *ABA Journal*, American Bar Association, January 28, 2019, https://www.abajournal.com/news/article/170-top-in-house-lawyers-warn-they-will-direct-their-dollars-to-law-firms-promoting-diversity

32 Leah Fessler, "Your Company's Slack is Probably Sexist," *Quartz*, November 20, 2017, https://qz.com/work/1128150/your-companys-slack-is-probably-sexist/

33 Ibid.

34 Ibid.

35 Ibid.

36 Susan C. Herring, "Communication Styles Make a Difference," The Opinion Pages, *The New York Times*, February 4, 2011, https://www.nytimes.com/roomfordebate/2011/02/02/where-are-the-women-in-wikipedia/communication-styles-make-a-difference

37 Ibid.

38 Sirin Kale, "Working from Home? Video Conference Call Tips for the SelfIsolating," *The Guardian*, March 14, 2020, https://www.theguardian.com/money/2020/mar/14/video-conference-call-tips-self-isolating-coronavirus-working-from-home

9. fejezet: Generációk

1 Jackie L. Hartman and Jim McCambridge, "Optimizing Millennials' Communication Styles," *Business Communication*

Quarterly 74, no. 1 (February 23, 2011): 22-44, https://doi.Org/10.1177/1080569910395564
2 Ibid.
3 Meghan McCarty Carino, "Ellipses and Emoji: How Age Affects Communication at Work," *Marketplace*, Minnesota Public Radio, October 23, 2019, https://www.marketplace.org/2019/10/21/ellipses-and-emoji-how-age-affects-communication-at-work/
4 Jenna Goudreau, "How to Communicate in the New Multigenerational Office," *Forbes*, February 14, 2013, https://www.Forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/14/how-to-communicate-in-the-new-multigenerational-office/#2e62918e4a6b
5 Meghan McCarty Carino, "Ellipses and Emoji: How Age Affects Communication at Work," *Marketplace*, Minnesota Public Radio, October 23, 2019, https://www.marketplace.org/2019/10/21/ellipses-and-emoji-how-age-affects-communication-at-work/
6 Christopher Mims, "Yes, You Actually Should be Using Emojis at Work," *Wall Street Journal*, July 20, 2019, https://www.wsj.com/articles/yes-you-actually-should-be-using-emojis-at-work-11563595262
7 Jay Reeves, "Five Tips for Using Emojis Without Getting Sued," *Byte of Prevention Blog*, Lawyers Mutual, April 9, 2020, https://www.lawyersmutualnc.com/blog/five-tips-for-using-emojis-without-getting-sued
8 Rachel Been, Nicole Bleuel, Agustin Fonts, and Mark Davis, "Expanding Emoji Professions: Reducing Gender Inequality," Google LLC, May 11, 2016, https://unicode.org/L2/L2016/16160-emoji-professions.pdf
9 Jazmine Hughes, "Need to Keep Gen Z Workers Happy? Hire a 'Generational Consultant,'" *The New York Times* Magazine, February 19, 2020, https://www.nytimes.com/interactive/2020/02/19/magazine/millennials-gen-z-consulting.html

10. fejezet: Vállalati kultúra

1 Olga Khazan, "The Countries Where Smiling Makes You Look Dumb," *The Atlantic*, May 27, 2016, https://www.theatlantic.com/science/archive/2016 /05/culture-and-smiling/483827/
2 Echo Huang, "Chinese People Mean Something Very Different When They Send You a Smiley Emoji," *Quartz*, March 29, 2017, https://qz.com/944693 /chinese-people-mean-something-very-different-when-they-send-you-a-smiley-emoji/
3 Alex Rawlings, "Why Emoji Mean Different Things in Different Cultures," BBC Future, December 11, 2018, https://www.bbc.com/future/article /20181211-why-emoji-mean-different-things-in-different-cultures
4 Ryan Holmes, "Are You Using the Wrong Emojis at Work?" *Forbes*, July 16, 2019, https://www.Forbes.com/sites/ryanholmes/2019/07/16/are-you-using-the-wrong-emojis-at-work/#5dcd42252c42
5 Arhlene A. Flowers, *Global Writing for Public Relations: Connecting in English with Stakeholders and Publics Worldwide* (New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016), 255.
6 Ibid.
7 Erica Dhawan, "How to Create a Culture of Collaboration," *Forbes*, January 27, 2017, https://www.Forbes.com/sites/ericadhawan/2017/01/27/how-to-create-a-culture-of-collaboration/#39f710e133fe
8 Eric Barton, "Master the Art of Global Email Etiquette," BBC Worklife, No vember 7, 2013, https://www.bbc.com/worklife/article/20131106-lost-in-translation
9 Alina Tugend, "The Anxiety of the Unanswered E-mail," Business Shortcuts, *The New York Times*, April 19, 2013, https://www.nytimes.com/2013/04/20/your-money/the-anxiety-of-the-unanswered-e-mail.html
10 John Hooker, "Cultural Differences in Business Communication," Tepper School of Business, Carnegie Mellon University,

December 2008, https://public.tepper.cmu.edu/jnh/businessCommunication.pdf
11 Lennox Morrison, "The Subtle Power of Uncomfortable Silences," BBC Worklife, July 18, 2017, https://www.bbc.com/worklife/article/20170718-the-subtle-power-of-uncomfortable-silences
12 Ibid.
13 Denene Rodney (president, Zebra Strategies), in discussion with the author, May 2019.
14 Ibid.
15 Arhlene A. Flowers, *Global Writing for Public Relations: Connecting in English with Stakeholders and Publics Worldwide* (New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016), 258.
16 Business Insider, "These Are the Best and Worst Ways to Start an Email," Fortune, August 10, 2017, https://fortune.com/2017/08/10/email-etiquette-best-worst-start/
17 Margaret Murphy and Mike Levy, "Politeness in Intercultural Email Communication: Australian and Korean Perspectives," *Journal of Intercultural Communication* 12(2006), https://www.immi.se/intercultural/nr12 /murphy.htm
18 Christine Ro, "The Beautiful Ways Different Cultures Sign Emails," BBC Worklife, May 10, 2019, https://www.bbc.com/worklife/article/20190508-why-the-way-you-close-your-emails-is-causing-confusion
19 Ibid.

Összefoglalás

1 Keith Ferrazzi, "Virtual Teams Can Outperform Traditional Teams," *Harvard Business Review,* March 20, 2012, https://hbr.org/2012/03/how-virtual-teams-can-outperfo

Függelék

1 Adam M. Grant and Francesca Gino, "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6 (2010): 946–55, https://doi.org /10.1037/a0017935

X 311498

SZTE Klebelsberg Könyvtár SZEGED

E-mailekre adott válaszok egyhetes késéssel. Videócsevegések tele ilyen megjegyzésekkel, hogy „ bocsánat, te jössz, mondd csak" és „hallasz?!". Kétértelmű sms-ek. Furcsa írásjelek, amelyeket nem lehet értelmezni. Nem csoda, hogy a kommunikációt ilyen sok időbe és erőfeszítésbe telik megfejteni. Hogyan veszítettük el a velünk született képességünket, hogy megértsük egymást?

Az emberek a testbeszéd segítségével lépnek kapcsolatba egymással és ennek segítségével alakul ki a bizalom is, ám, mivel kommunikációnk egyre nagyobb része a képernyő mögött zajlik, a hagyományos testbeszéd jeleit már nem látjuk – vagy mégis?

Az ***Online testbeszéd***ben Erica Dhawan, az együttműködés szakértője, vezérgondolkodója és egy szenvedélyes kommunikációs junkie, ötvözi az élvonalbeli kutatásokat a lebilincselő történetmeséléssel, azért, hogy dekódolja azokat az új jeleket és jelzéseket, amelyek felváltották a hagyományos testbeszédet a nemek, a generációk és a kultúra világában. A való életben közelebb hajolunk, mosolygunk, bólintunk és szemkontaktust létesítünk, és ezzel mutatjuk, hogy hallgatjuk a másikat és törődünk vele. Online, a figyelmes olvasás az új hallgatás. Az áttekinthető írás az új empátia. Egy telefon vagy videóhívás pedig ezer e-maillel felér.

Az ***Online testbeszéd*** átalakítja a mindennapi félreértéseinket és egy mindenki számára érthető szabályrendszerbe foglalja, ami elősegíti a kapcsolatokat a távolságtól függetlenül. Dhawan széles körűen vizsgálja az üzenetváltásokat – a fontos konferenciáktól és videótalálkozóktól kezdve a napi e-mailekig, sms-ekig, IM-ekig és konferenciahívásokig –, valamint betekintést és megoldásokat kínál a bizalom és az egyértelműség növeléséhez folyamatosan változó világunkban.

Számold fel az e-mailekből, videótalálkozókból, csevegésekből, sőt az élő találkozókból fakadó zavart, frusztrációt és félreértéseket Erica Dhawan egyszerű stratégiáinak alkalmazásával!

9 789635 072293

ÉDESVÍZ KIADÓ

www.edesviz.hu

4990 Ft